ESTRATEGIA COMPETITIVA



Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia

Acerca del autor

MICHAEL E. PORTER, profesor de la escuela de negocios de Harvard, ha sido distinguido con el McKinsey Foundation 1979 por el mejor artículo de la Biblioteca Harvard Business Review y ha sido invitado a colaborar en The Wall Street Journal. Ha desarrollado el curso para la maestría de Harvard sobre Análisis de la Competencia y de los Sectores Industriales, además de numerosas conferencias sobre Estrategia Competitiva y es consultor de varias empresas en los Estados Unidos y en el extranjero.

"Este trabajo de avanzada presenta una nueva dimensión en la planeación estratégica, subrayando la importacia de comprender la estructura del sector industrial o de negocio, así como la estructura de la competencia. Su lectura será obligatoria para nuestros ejecutivos" —Donald Taylor, Prsidente, Rexnord.

"Una pieza clave en el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Los analistas financieros encuentran este libro indispensable". Michael A. M. Keehner, Vicepresidente, Kidder, Peabody & Company.

ESTRATEGIA COMPETITIVA provee a los directores del material base para lograr que las fuerzas del mercado se inclinen a su favor... Porter hace una contribución sustancial a la estrategia descubriendo la riqueza de alternativas que todo director debe considerar". Fred Gluck, Directr McKinsey & Company, Inc.



ISBN 968-26-1184-9



COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL

Porter ESTRATEGIA COMPETITIVA CECSA

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia

Michael E. Porter

EDICIÓN REVISADA

CECSA

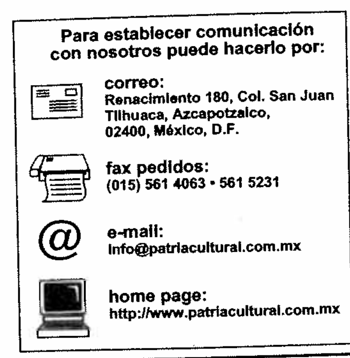
ESTRATEGIA COMPETITIVA

Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia

Michael E. Porter

TRIGÉSIMA SEXTA REIMPRESIÓN
MÉXICO, 2006

COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL



Para establecer comunicación con nosotros puede hacerlo por:

correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan Tlihuaca, Azcapotzalco, 02400, México, D.F.

fax pedidos:
(015) 561 4063 • 561 5231

e-mail:
info@patriacultural.com.mx

home page:
http://www.patriacultural.com.mx

Título original de la obra:
COMPETITIVE STRATEGY
Techniques for Analyzing Industries and Competitors
ISBN 0-02-925360-8

Traducción autorizada por:

Traducción técnica:
María Elena Rosas Sánchez

Revisión técnica:
LAE y MDI Armando Sánchez Soto
Subdirector Educación Externa
Escuela de Administración, Universidad Panamericana

Gerente editorial: Javier Enrique Callejas
Editora: Verónica Estrada Flores
Supervisor de producción: Jorge Manzano Olmos

Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)

bajo el sello de Compañía Editorial Continental
Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca,
Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial
Registro núm. 43

ISBN 968-26-1184-9 (edición revisada)
(ISBN 968-26-0349-8 primera edición)

Impreso en México
Printed in Mexico

Primera edición: 1982
Trigésima quinta reimpresión: 2005
Trigésima sexta reimpresión: 2006

Contenido

Prefacio

Este libro, que marca un hito importante en el viaje intelectual que desde hace mucho he venido realizando en mi vida profesional, nace de la investigación y la docencia dedicadas a la economía de la organización industrial y a la estrategia competitiva. La estrategia competitiva es un campo de gran interés para los administradores; se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales y de los competidores. Pero ha ofrecido pocos métodos analíticos para obtenerlo, y los que han surgido no son muy amplios ni completos. Por otra parte, como los economistas llevan muchos años estudiando la estructura de la industria principalmente desde la perspectiva de la política gubernamental, en sus investigaciones no se han ocupado de lo que les interesa a los administradores de empresas.

En el trabajo realizado para la Escuela de Administración de Harvard durante los últimos diez años he intentado cubrir esta brecha. Lo he hecho enseñando y escribiendo libros sobre la estrategia corporativa y la economía industrial. Este libro es fruto de la investigación de la economía industrial, iniciada con mi tesis doctoral y prosigue desde entonces. El libro se hizo realidad en 1975, mientras preparaba un curso de política corporativa en esa escuela y diseñaba el curso Industria y Análisis Competitivo, que impartí a maestros en administración y a ejecutivos durante los últimos años. No sólo utilicé la investigación científica realizada con técnicas estadísticas en el sentido tradicional, sino también los trabajos sobre cientos de industrias que estudié cuando preparaba materiales para cursos; utilicé también mi investigación personal, la supervisión de estudios sobre la industria efectuados por estudiantes con maestría en administración y mi labor en compañías estadounidenses e internacionales.

Este libro está destinado a los profesionales que necesitan diseñar estrategias para una empresa en particular y a los estudiosos que desean conocer más a fondo la competencia. También está destinado a quienes quieren entender su industria y

los competidores. El análisis de la competencia sirve no sólo para formular la estrategia corporativa, sino que contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores (acciones) y muchos otros aspectos. Confío en que los profesionales encuentren en esta obra ideas útiles para aplicarlas en sus funciones y en varios niveles organizacionales.

Confío asimismo en que facilite el establecimiento de políticas públicas adecuadas respecto a la competencia. Se examina la forma en que una empresa puede competir más eficazmente y fortalecer su posición en el mercado. Toda estrategia se da dentro del contexto de las reglas del juego que rigen el comportamiento competitivo conveniente para la sociedad y que provienen de las normas éticas y de la política gubernamental. No lograrán su efecto, si no prevén correctamente la respuesta estratégica de las empresas ante las amenazas y oportunidades competitivas.

He recibido mucha ayuda y apoyo en la preparación de la obra. En la Escuela de Administración de Harvard encontré el ambiente más propicio para llevar a cabo esta investigación; los decanos Lawrence Fouraker y John McArthur hicieron comentarios valiosos, me brindaron el apoyo de la institución y, lo más importante de todo, me alentaron desde el principio. La División de Investigación aportó gran parte del apoyo financiero para el trabajo, además de los fondos proporcionados por la General Electric Foundation. Richard Rosenbloom, en calidad de director de la División de Investigación, no sólo fue un inversionista paciente sino que además me ofreció comentarios y consejos de gran utilidad.

El estudio no habría sido posible sin ayuda de un grupo de talentosos y dedicados colegas, quienes durante los últimos cinco años han colaborado conmigo en la investigación de los sectores industriales y en la preparación de material para los casos. Jessie Bourneuf, Steven J. Roth, Margaret Lawrence y Neal Bhadkamkar –todos ellos con maestría en administración por la Universidad de Harvard– al menos durante un año colaboraron de tiempo completo en este estudio.

Aproveché mucho la investigación de mis estudiantes que iban a doctorarse en la especialidad de estrategia competitiva. El trabajo de Kathryn Harrigan sobre las industrias en declinación forma parte importante del capítulo 12. El de Joseph D'Cruz, Nitin Mehta, Peter Patch y George Yip enriqueció mi conocimiento de temas muy importantes expuestos en el libro.

Mis colegas en la Universidad de Harvard y mis socios en las empresas hicieron notables aportaciones a la obra. La investigación que efectué junto con Richard Caves, estimado amigo y colega, significó una importante contribución intelectual; realizó además valiosos comentarios a todo el manuscrito. Los profesores de la facultad de Política Corporativa, en especial Malcolm Salter y Joseph Bower, me ayudaron a afinar mis ideas y me brindaron su generoso apoyo. Catherine Hayden, vicepresidenta de Strategic Planning Associates, Inc., ha sido siempre una rica

fuente de ideas, además de hacer comentarios al manuscrito. He profundizado en el conocimiento de la estrategia gracias a la investigación conjunta y a infinidad de intercambios con Michael Spence. Richard Meyer impartió conmigo mi curso de análisis de la industria y de la competencia y me estimuló a reflexionar en muchas áreas. Mark Fuller nos ayudó en la preparación de casos y en la realización de estudios sobre la industria. Thomas Hout, Eileen Rudden y Eric Vogt –todos ellos del Boston Consulting Group– colaboraron en el capítulo 13. He aquí otras personas que nos alentaron e hicieron valiosos comentarios al manuscrito en varias etapas: los profesores John Lintner, C. Ronald Christensen, Kenneth Andrews, Robert Buzzell y Norman Berg, así como John Nils Hanson (Gould Corporation), John Forbus (McKinsey and Company) y mi editor Robert Wallace.

Tengo una gran deuda de gratitud con Emily Feudo y, particularmente, con Sheila Barry, quienes se encargaron de la producción del manuscrito, me tranquilizaron y mejoraron la productividad mientras trabajaba en este estudio. Por último, deseo agradecer a mis alumnos de los cursos de Análisis de la industria y de la competencia, del curso de Política corporativa y del curso de Estudios de campo en el análisis de la industria. Con admirable paciencia sirvieron de conejillos de indias para los conceptos expuestos a lo largo del libro; pero sobre todo les agradezco su entusiasmo en aplicarlos y por haberme ayudado a aclarar mis ideas en muchísimos aspectos.

Introducción

Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales. Cuando los departamentos deben arreglárselas por su cuenta, siempre recurrirán a métodos que corresponden a su especialización y a los incentivos de los jefes. Pero, tomados en conjunto, estos métodos rara vez representan la mejor estrategia.

La importancia que, tanto en Estados Unidos como en el extranjero, las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación *explícita* de la estrategia. En efecto, con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Al aumentar la atención que se presta a la planeación estratégica, se han puesto de relieve las preguntas que desde hace mucho interesan a los administradores: ¿qué impulsa a la competencia en mi industria o en los sectores industriales donde pienso entrar?, ¿qué medidas adoptarán probablemente los competidores y cuál es la mejor manera de responder?, ¿cómo evolucionará mi industria?, ¿cuál es la mejor manera de posicionarla para que compita a largo plazo?

Sin embargo, el interés por los procesos de la planeación estratégica formal se ha centrado en plantear las preguntas anteriores de modo organizado y riguroso en vez de contestarlas. Las técnicas que proponen –a menudo las compañías consultoras– se refieren a la empresa diversificada y no a la perspectiva de la industria. O bien consideran tan sólo un aspecto de la estructura de la industria, como el comportamiento de los costos, que no podemos esperar que capte toda la riqueza y complejidad de la competencia en ese sector.

Este libro ofrece un conjunto muy completo de métodos analíticos que le servirán a la compañía para lo siguiente: analizar la industria en su conjunto y predecir su evolución futura; entender a los competidores y su situación; traducir el análisis en una estrategia competitiva de una compañía. Está organizado en tres partes. En la

parte I, se explica un modelo general para analizar la estructura de una industria y sus competidores. El modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas o factores de la competencia que operan en un sector industrial y en sus consecuencias estratégicas. A partir de este modelo se describen los métodos de análisis de los competidores, compradores y proveedores; las técnicas para leer las señales del mercado; los conceptos teóricos de los juegos para realizar tácticas competitivas y responder ante ellas; un procedimiento para trazar mapas de grupos estratégicos en una industria y explicar las diferencias de su desempeño; un modelo para predecir la evolución de la industria.

En la parte II, se indica cómo el modelo analítico descrito en la parte I puede servir para diseñar la estrategia competitiva en algunos tipos importantes de ambientes industriales. Los ambientes reflejan diferencias fundamentales en la concentración de la industria, en el nivel de madurez y en la vulnerabilidad a la competencia internacional. Son indispensables para determinar el contexto estratégico donde compite una compañía, las opciones estratégicas disponibles y los errores estratégicos comunes. En esta segunda parte se examinan las industrias fragmentadas, las industrias emergentes, la transición a la madurez de la industria, las industrias en declinación y las industrias globales.

En la parte III, se completa el modelo analítico con un examen sistemático de los tipos más importantes de las decisiones estratégicas que encaran las empresa que compiten en una sola industria: integración vertical, gran expansión de la capacidad e ingreso en nuevos negocios. (La desinversión se estudia a fondo en el capítulo 12 de la parte II). El análisis de las decisiones estratégicas se basa en la aplicación de las herramientas analíticas generales expuestas en la parte I, así como en la teoría económica y en consideraciones administrativas de cómo dirigir y motivar la organización. La parte III tiene por objeto no sólo ayudarle a la compañía a tomar esas decisiones tan trascendentes, sino además indicarle cómo posiblemente las tomarán sus competidores, clientes, proveedores y participantes potenciales.

Si quiere analizar la estrategia competitiva de una compañía, el lector puede utilizar el libro en varias formas. Primero, puede aplicar las herramientas analíticas generales de la parte I. Segundo, puede usar el capítulo o capítulos de la parte II referentes a las dimensiones esenciales de la industria de la compañía para tener una guía más específica que le permita formular la estrategia en ese ambiente. Finalmente, si la compañía está examinando una decisión en particular, el lector podrá consultar el capítulo correspondiente de la parte III. Aunque una decisión no sea inminente, la parte III le ayudará a revisar las decisiones tomadas y a analizar las decisiones pasadas y presentes de la competencia.

El lector puede estudiar detenidamente un capítulo en particular; pero le aconsejamos hacerse una idea general de nuestro enfoque como punto de partida para abordar algún problema estratégico. Las partes del libro están organizadas de modo que se enriquezcan y se refuercen unas a otras. Las secciones aparentemente no importantes para la posición de una compañía tal vez sean esenciales para examinar la competencia; además, a veces cambian las circunstancias de la industria o la decisión estratégica implantada. Leer íntegramente el libro quizá parezca una tarea formidable; pero el esfuerzo lo compensarán la rapidez y la claridad con que una situación estratégica será evaluada y con que se diseñará una estrategia competitiva.

Más adelante, conforme usted lea el libro, se dará cuenta de que, para analizar una industria y sus competidores, se requieren abundantes datos, algunos sutiles y difíciles de recabar. El libro se propone ofrecerle al lector un criterio para decidir qué información es especialmente importante y cómo analizarla. Sin embargo, el Apéndice B refleja los problemas prácticos que plantea realizar y ofrece un procedimiento organizado para llevar a cabo un estudio de la industria: se incluyen fuentes de campo, los datos publicados y también un instructivo para realizar entrevistas de campo.

El libro está dirigido a los *profesionales*, es decir, a los ejecutivos que desean mejorar el desempeño de su empresa, a los consultores en administración, a los profesores de administración, a los analistas de valores (acciones) y a otros analistas que tratan de entender y pronosticar el éxito o el fracaso de una compañía. También está dirigido a los funcionarios del gobierno que intentan conocer la competencia a fin de formular las políticas estatales. Esta obra es fruto de mi investigación en la economía industrial y en la estrategia corporativa, así como de mi experiencia docente en programas para graduados en administración y de los programas para ejecutivos que se imparten en la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard. No fue escrita desde la perspectiva del especialista o en el estilo de otras obras mías de una orientación más académica. No obstante, confío en que a los especialistas les interese el enfoque conceptual, las aplicaciones de la teoría de la organización industrial y los numerosos ejemplos de casos.

Revisión: el método clásico de formular la estrategia

En lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. Para que el lector tenga un punto de partida general antes de adentrarse en el enfoque analítico de este libro, en la presente sección revisaremos un método clásico de formular estrategias[1] que se ha convertido en la norma del área. Lo describimos gráficamente en las figuras I-1 y I-2.

[1] Esta sección se basa principalmente en los trabajos de Andrews, Christensen y otros miembros del grupo de políticas de la Escuela de Administración en la Universidad de Harvard. Una exposición más completa del concepto de estrategia se ofrece en Andrews (1971) y más recientemente en Christensen, Andrews y Bower (1977). Son estudios clásicos que además explican por qué la estrategia explícita es importante en una empresa, así como las relaciones entre formulación de estrategias y el papel más amplio de las funciones del director general. La planeación estratégica no es en absoluto lo único que hace el director general o que debiera hacer.

En la figura I-1 se aprecia que la estrategia competitiva es una combinación de *fines* (metas) que busca la compañía y de *medios* (políticas) con que trata de alcanzarlos. Las compañías aplican distintas designaciones a algunos de los conceptos anteriores. Por ejemplo, algunas emplean términos como "misión" u "objetivo" en vez de "metas"; otras emplean "tácticas" en lugar de "políticas funcionales" o de "políticas operativas". Pese a ello, el concepto esencial de estrategia se refleja en la distinción que se da entre medios y metas.

La figura I-1, que podemos llamar "rueda de la estrategia competitiva", es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola página. En el centro de la rueda se hallan las metas de la compañía, que son la definición más amplia de cómo desea competir y de sus objetivos específicos, tanto económicos como de otra índole. Los rayos de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplirlos. Debajo de los encabezados de la rueda, una declaración sucinta de dichas políticas debe realizarse a partir de las actividades organizacionales. Según la naturaleza de la empresa, los directivos formularán las políticas de una manera más o menos concreta; una vez especificadas, el concepto de estrategia servirá para orientar el comportamiento global de la empresa. A semejanza de la rueda, los rayos (políticas) radiarán del centro (metas) y lo reflejarán; deben conectarse entre sí pues de lo contrario la rueda no girará.

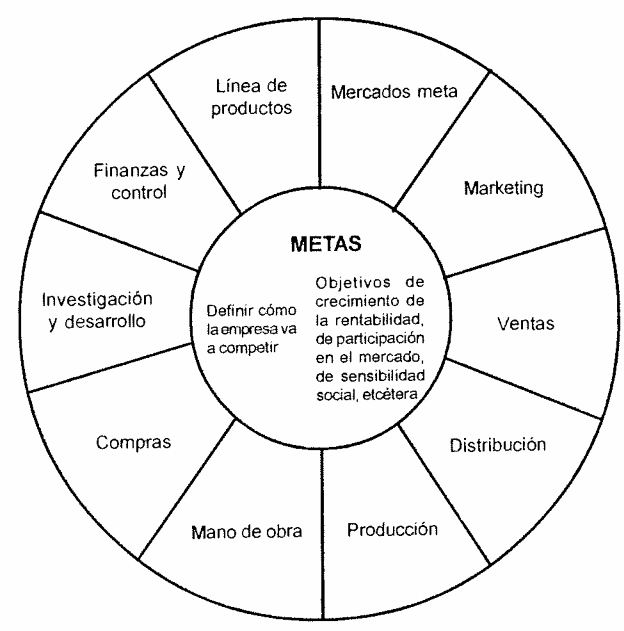


FIGURA I-1. *La rueda de la estrategia competitiva*

En la figura I-2 observamos lo siguiente: vemos que, en el nivel más general, para formular la estrategia competitiva es necesario examinar los cuatro factores que determinan los límites de lo que la compañía podrá lograr. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, identificación de marca entre otras cosas. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía puede adoptar exitosamente.

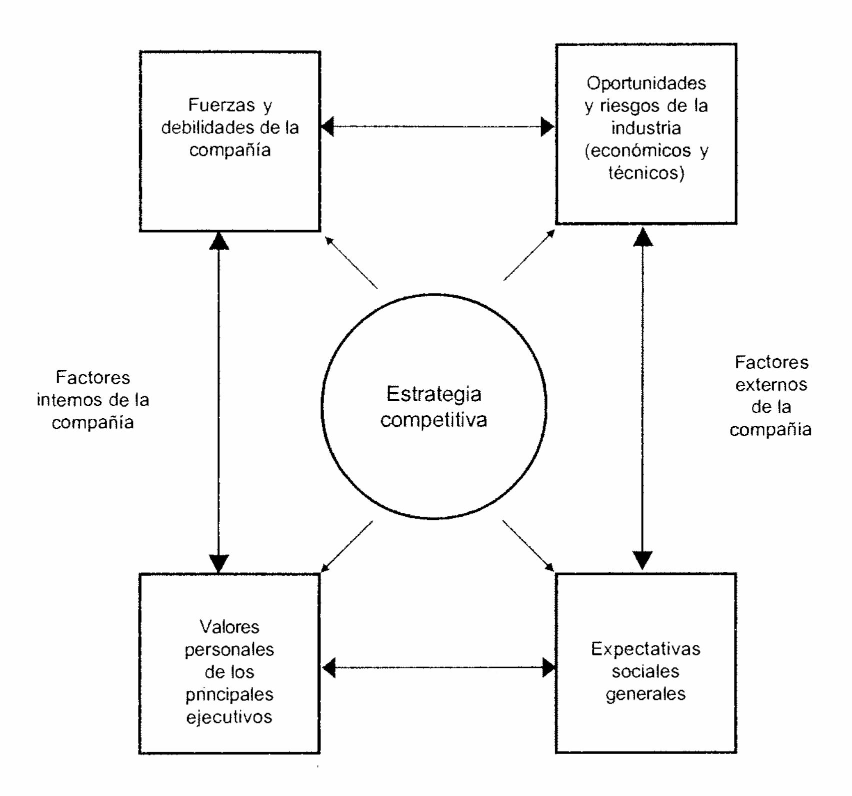


FIGURA I-2. *Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva.*

Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y riesgos de la industria definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y premios potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto que en la compañía tienen cosas como la política gubernamental, los problemas sociales, las costumbres cambiantes y muchos otros factores. Si no se analizan estos cuatro factores, una empresa no podrá formular un conjunto realista y alcanzable de metas y políticas.

La conveniencia de una estrategia competitiva se determina probando la compatibilidad de las metas y políticas propuestas, como se aprecia en la figura I-3.

Consistencia interna

¿Son mutuamente alcanzables las metas?
¿Se centran las políticas operativas en las metas?
¿Se refuerzan entre sí las políticas operativas?

Adecuación ambiental

¿Se explotan las oportunidades de la industria con las metas y con las políticas?
¿Se afrontan los riesgos de la industria (entre ellos la de una respuesta competitiva) mediante las metas y las políticas?
¿Se refleja en las metas y políticas la capacidad del ambiente para asimilar las acciones?
¿Son las metas y las políticas sensibles a los problemas sociales generales?

Adecuación de recursos

¿Se adecuan las metas y las políticas a los recursos con que cuenta la compañía frente a los competidores?
¿Refleja el tiempo establecido por las metas y políticas la capacidad de la organización para el cambio?

Comunicación e implementación

¿Conocen bien las metas los principales ejecutivos?
¿Hay suficiente congruencia entre metas y políticas para lograr una buena implementación?
¿Hay suficiente capacidad administrativa para logar una buena implementación?

FIGURA I-3. *Pruebas de consistencia*[a]

Estas consideraciones generales referentes a una buena estrategia competitiva puede traducirse en un método generalizado que nos permita formularla. El esquema de preguntas de la figura I-4 representa un método que sirve para diseñarla en forma óptima.

[a] Estas preguntas son una versión modificada de las formuladas por Andrews (1971).

A. ¿Qué hace actualmente la compañía?

1. Identificación
   ¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?
2. Suposiciones implícitas*
   ¿Qué suposiciones sobre la posición relativa de la compañía, sobre sus fuerzas y debilidades, sobre los competidores y las tendencias de la industria han de hacerse para que la estrategia actual sea idónea?

B. ¿Qué sucede en el ambiente?

1. Análisis de la industria
   ¿Cuáles son los factores fundamentales del éxito competitivo y las oportunidades y riesgos más importantes del sector industrial?
2. Análisis de la competencia
   ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de los competidores actuales y potenciales, así como sus probables tácticas futuras?
3. Análisis de la sociedad
   ¿Qué factores importantes de carácter gubernamental, social y político ofrecerán oportunidades o riesgos?
4. Puntos fuertes y débiles
   Si cuenta con un análisis de la industria y de la competencia, ¿cuáles son las fuerzas y debilidades de la compañía *frente a los competidores actuales y futuros?*

C. ¿Qué debería hacer la compañía?

1. Pruebas de suposiciones y de estrategia
   ¿Qué relación guardan las suposiciones contenidas en la estrategia con el análisis anterior en el inciso B? ¿Cómo cumple la estrategia con las pruebas de la figura I-3?
2. Alternativas estratégicas
   ¿Cuáles son las alternativas estratégicas que pueden aplicarse al análisis anterior? (¿Es una de ellas la estrategia actual?)
3. Elección estratégica
   ¿Cuáles opciones corresponden mejor a la situación de la compañía en relación con las oportunidades y riesgos externos?

FIGURA I-4. *Proceso de formulación de una estrategia competitiva.*

El proceso que se explica en la figura I-4 puede ser claro desde el punto de vista intuitivo; pero al contestar estas preguntas se requiere un análisis muy penetrante. Y en este libro nos proponemos precisamente contestarlas.

* Dando por sentado que los directivos intenten con toda honestidad optimizar el desempeño de la empresa, la estrategia que se está aplicando ha de reflejar las suposiciones que estén haciendo sobre el sector industrial y sobre la posición que la empresa ocupa en él. A veces resulta conveniente conocerlas y abordarlas, esto puede ser crucial para la recomendación estratégica. Por lo regular, hay que tener muchos datos convincentes y un gran apoyo para cambiarlas; es aquí donde habrá de concentrarse toda la atención o casi toda. No basta la fuerza lógica de la decisión estratégica; no resultará convincente si se prescinde de las suposiciones de los directivos.

PARTE I

Métodos Analíticos Generales

En la parte I sentamos las bases analíticas para desarrollar la estrategia competitiva, que se funda en el análisis de la estructura de la industria y de los competidores. En el capítulo 1 se explica el concepto del análisis estructural como marco de referencia que nos permite entender las cinco fuerzas fundamentales de la competencia en un sector industrial. Este marco o modelo constituye el punto de donde inicia gran parte del desarrollo del libro. En el capítulo 2 el análisis estructural nos sirve para identificar el nivel más amplio de las tres estrategias competitivas genéricas que pueden ser viables a largo plazo.

En los capítulos 3, 4 y 5 se estudia otra parte esencial de la formulación de la estrategia competitiva: el análisis de la competencia. En el capítulo 3 se ofrece un modelo para efectuarlo, el cual contribuye a diagnosticar las tácticas probables de los competidores y su capacidad de reacción. Se incluyen además preguntas detalladas que ayudarán a los analistas a evaluar un competidor en particular. En el capítulo 4 se indica cómo el comportamiento de una empresa genera varios tipos de señales de mercado que pueden enriquecer el análisis de la competencia y ser la base para adoptar medidas estratégicas. En el capítulo 5 se exponen los principios básicos para realizar tácticas competitivas, para influir en ellas y para reaccionar ante ellas. En el capítulo 6 se estudia más a fondo el concepto de análisis estructural con el fin de diseñar estrategias aplicables a compradores y proveedores.

En los dos últimos capítulos de la parte I se combinan la industria y el análisis de la competencia. En el capítulo 7 se indica cómo analizar la naturaleza de la competencia *dentro* de un sector industrial, empleando para ello el concepto de grupos estratégicos y el principio de las barreras de movilidad disuadoras del cambio en la

posición estratégica. En el capítulo 8 el estudio de los métodos analíticos generales termina examinando las formas de predecir el proceso de la evolución de la industria y algunas de sus consecuencias en la estrategia competitiva.



Capítulo 1 EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS INDUSTRIAS

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio –abarca fuerzas sociales y económicas–, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la figura 1-1. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. No todas las industrias ofrecen el mismo potencial. Difieren fundamentalmente en su potencial básico, lo mismo que la fortaleza colectiva de las fuerzas. Éstas a veces son muy intensas en industrias como la de neumáticos, papel y la siderúrgica –donde ninguna compañía consigue rendimientos impresionantes– y relativamente ligeras en industrias como la del equipo para campos petroleros y la de servicios, cosméticos y artículos de tocador donde los altos rendimientos son comunes.

En este capítulo vamos a identificar las principales características *estructurales* de las industrias que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas y, por lo mismo, la rentabilidad de una industria. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. A veces los competidores comprueban amargamente la fortaleza

colectiva de ellas; por eso, la clave para diseñar una estrategia es penetrar en la superficie y analizar la fuente de cada una. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos. Descubrir estas fuentes será también útil al momento de estudiar dónde diversificarse, aunque entonces el interés se centrará en la estrategia apropiada para cada industria. Así pues, el análisis estructural es fundamental para formular una estrategia competitiva y la base de casi todos los conceptos que se exponen en el libro.

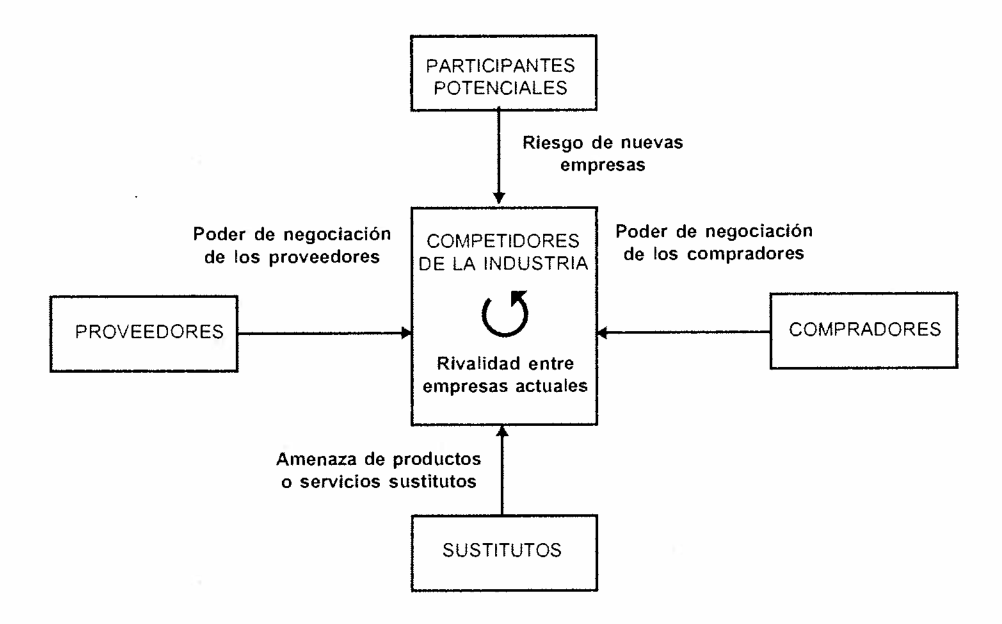


FIGURA 1-1. *Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.*

Con el fin de evitar repeticiones innecesarias, con el término "producto" usaremos "producto o servicio" para la producción de una industria, aun cuando los principios del análisis estructural que explicaremos se aplica por igual a las industrias de productos y servicios. El análisis estructural sirve también para diagnosticar la competencia en cualquier país o en un mercado internacional, si bien pueden diferir algunas de las circunstancias institucionales.[1]

[1] En el capítulo 13 se explican algunas de las consecuencias particulares de competir en las industrias globales.

DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA

Adoptaremos la definición funcional de industria como grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí. En la práctica, existe gran controversia sobre la definición correcta; la discusión se centra en el grado de sustitución respecto a los productos, los procesos o las fronteras geográficas de los mercados. Debido a que podremos tratar mejor estos temas una vez que hayamos explicado el concepto del análisis estructural, por ahora supondremos que ya se delimitó bien el sector industrial.

La competencia en una industria lucha constantemente por reducir a un piso competitivo la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, es decir, el rendimiento que se obtendría en la industria "perfectamente competitiva" de los economistas. Este piso, o rendimiento de "libre mercado", se aproxima mediante el rendimiento de los valores gubernamentales a largo plazo ajustado al alza ante el riesgo de la pérdida de capital. Los inversionistas no aceptarán rendimientos por debajo de este nivel pues tienen la opción de invertir en otras industrias; por su parte, las compañías que habitualmente obtienen un rendimiento menor terminarán por abandonarlas. Las tasas más altas que la tasa ajustada del libre mercado sirven para estimular la entrada de capitales en un sector industrial, ya sea mediante nuevos participantes, ya sea mediante la inversión adicional que realizan los competidores actuales. La fortaleza de las fuerzas competitivas en una industria determina el nivel de la inversión e impulsa el rendimiento al nivel del libre mercado y, por tanto, la capacidad de las empresas para sostener rendimientos por encima del promedio.

Las cinco fuerzas competitivas –entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales– reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como *rivalidad ampliada o extensa.*

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias. Por ejemplo, incluso si una compañía ocupa una sólida posición en un sector industrial donde los posibles participantes no representan un peligro, obtendrá bajos rendimientos si enfrenta un sustituto de mayor calidad y de costo más bajo. Aun cuando no haya

sustitutos y esté bloqueada la entrada a otras empresas, una rivalidad intensa entre los competidores limitará los rendimientos posibles. Un ejemplo extremo de ello es la industria perfectamente competitiva de los economistas, donde la entrada es gratuita, las compañías carecen de poder de negociación frente a los proveedores y clientes y existe una rivalidad incontrolable porque todas las compañías y productos se parecen.

Las diversas fuerzas adquieren prominencia cuando moldean la competencia en cada industria. En la industria de los buques petroleros transatlánticos, la fuerza principal son probablemente los compradores (las grandes empresas petroleras), mientras que en la de neumáticos son los compradores de equipo original (CEO), junto con los competidores más duros. En la industria siderúrgica, son los competidores internacionales y los materiales sustitutos.

Es necesario distinguir la estructura esencial de una industria, la cual se refleja en la fortaleza de las fuerzas y la multitud de factores transitorios capaces de incidir a corto plazo en la competencia y en la rentabilidad. Así, las fluctuaciones de las condiciones económicas a lo largo del ciclo de vida influyen en la rentabilidad a corto plazo de todas las compañías en muchas industrias, lo mismo que la escasez de materias primas, las huelgas, las aumentos repentinos e imprevistos de la demanda y otros hechos. Aunque todos ellos tienen importancia táctica, el análisis de la estructura de la industria, o "análisis estructural", busca ante todo identificar las características esenciales de un sector industrial basadas en la economía y en la tecnología que configuran el ámbito donde habrá que establecer la estrategia competitiva. Cada compañía tendrá sus fuerzas y debilidades especiales cuando enfrente la estructura de la industria; ésta puede cambiar gradualmente con el tiempo y lo hace.

Algunas importantes características económicas y técnicas de una industria rigen la solidez de las fuerzas competitivas. A continuación las estudiamos por separado.

Riesgo de que entren más participantes

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. Las empresas que al ingresar en una industria se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizan a menudo sus recursos para revolucionar, como lo hizo Philip Morris con la cerveza Miller. En conclusión, las adquisiciones cuyo fin es obtener una posición en el mercado quizá deban ser consideradas como ingreso, aunque no funden una entidad enteramente nueva.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las *barreras actuales contra la entrada* y también de la *reacción* previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

Barreras contra la entrada

Las principales fuentes de las barreras son seis:

Economías de escala. Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto *por periodo*. Las economías de escala disuaden el ingreso de otras empresas, ya que las obligan a efectuar grandes inversiones exponiéndose a una reacción violenta por parte de la competencia o bien a invertir poco y aceptar una desventaja de costos, opciones ambas poco atractivas. Se encuentran prácticamente en todas las funciones de una entidad: manufactura, compras, investigación y desarrollo, marketing, red de servicios, utilización de la fuerza de ventas y distribución. Por ejemplo, las economías de escala que se logran en producción, investigación, marketing y servicio son quizá la principal barrera que impide ingresar en la industria de las macrocomputadoras, como lo descubrieron amargamente Xerox y General Electric.

Las economías de escala se relacionan a veces con un área funcional entera, como en el caso de la fuerza de ventas o se originan en determinadas operaciones o actividades que forman parte de ella. Por ejemplo, en la fabricación de televisores, se logran grandes economías de escala cuando se producen pantallas de color; son menos importantes en la construcción de gabinetes y ensamblado de televisores. Conviene examinar por separado los componentes de los costos para determinar la relación existente entre costo unitario y economía de escala.

Las unidades de empresas con muchos negocios pueden obtener economías similares a las de escala, si logran *compartir con ellos las operaciones o funciones* sujetas a economías de escala. Por ejemplo, una empresa de este tipo puede fabricar pequeños motores eléctricos que después usa en la producción de ventiladores industriales, secadoras de cabello y sistemas de refrigeración para equipo electrónico. Si las economías de escala obtenidas en la fabricación de motores no se limitan a los que se necesitan en un mercado cualquiera, al fabricar motores la compañía de negocios múltiples que esté diversificada en esta forma logrará mayores ahorros que los que obtendría si fabricara exclusivamente motores para usarlos –digamos– en las secadoras de cabello. Así pues, la diversificación en operaciones

o funciones comunes puede eliminar las restricciones de volumen que impone el tamaño de una industria en particular.[2] El posible participante se ve obligado a diversificarse o sufrir una desventaja de costos. Entre las actividades o funciones compatibles en que pueden conseguirse economías de escala figuran las siguientes: fuerza de ventas, sistemas de distribución y compras.

Los beneficios de esta categoría de actividades o funciones son muy grandes, si hay *costos conjuntos.* Los costos conjuntos ocurren cuando una compañía que produce un bien *A* (o una operación o función que forma parte de esta actividad) debe tener la capacidad intrínseca de producir también el bien *B.* Un ejemplo de ellos son los servicios de pasajeros de avión y de carga aérea: por las limitaciones tecnológicas sólo cierto espacio del avión puede llenarse con pasajeros, dejando un espacio para la carga y una capacidad de flete. Se incurre en costos para poner el avión en el aire y existe siempre una capacidad de flete cualquiera que sea la cantidad de pasajeros. Por tanto, una compañía que compita en pasajeros y en flete debe tener una ventaja considerable sobre las que compiten sólo en un mercado. El mismo tipo de efecto se observa en las empresas dedicadas a procesos de manufactura que generan productos secundarios. Si las nuevas compañías no consiguen captar los grandes ingresos incrementales provenientes de esos productos, estarán expuestas a una desventaja en caso de que los competidores establecidos sí los consigan.

Una situación de costos conjuntos se da frecuentemente cuando las unidades de negocios están en condiciones de compartir activos *intangibles,* como nombres de marca y técnicas. El costo de crearlos tiene lugar una sola vez; después los activos se aplicarán libremente a otro negocio, sujetos tan sólo a los costos de adaptación o modificación. Así pues, las situaciones donde se comparten pueden producir grandes ahorros.

Un tipo especial de barrera contra la entrada, basado en economías de escala, se da cuando la integración vertical genera ahorros, es decir, cuando se opera en etapas consecutivas de producción o de distribución. Entonces la nueva empresa ha de entrar integrada, pues de lo contrario sufrirá una desventaja de costos y además la posible exclusión de insumos o mercados de su producto *si* existe integración en la mayoría de los competidores establecidos. En tales casos, la exclusión se debe a que en general los clientes compran en unidades dentro de la compañía o los proveedores "venden" sus suministros internamente. A las empresas independientes les resulta difícil obtener precios similares y pueden sentirse agobiadas, si

[2] Para que esta barrera contra la entrada sea importante, se requiere que la operación o función compartida sea susceptible a economías de escala que no dependan del tamaño de un mercado en particular. En caso contrario, los ahorros podrían resultar ilusorios. Una compañía verá disminuir los costos al distribuir los gastos fijos, pero la reducción se debe sólo a un exceso de capacidad en la operación o función. Se trata entonces de economías de corto plazo; una vez utilizada y ampliada la capacidad hasta su tope, aparece el verdadero costo de la operación compartida.

los competidores integrados ofrecen condiciones diferentes de las que conceden a sus unidades cautivas. La necesidad de entrar a empresas integradas puede aumentar los riesgos de represalia y además crear otras barreras contra la entrada que estudiaremos a continuación.

Diferenciación de productos. Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia. Es un esfuerzo que suele originar pérdidas de inicio de operaciones y a menudo dura largo tiempo. Las inversiones necesarias para crearse un nombre de marca son muy riesgosas, ya que carecen de valor de recuperación cuando fracasan.

La diferenciación de productos es acaso la barrera más importante contra la entrada en los productos destinados al cuidado de los bebés (lactantes), en los medicamentos que no requieren prescripción médica, en los cosméticos, en la banca de inversión y en la contabilidad pública. En la industria cervecera, se acompaña de economías de escala en la fabricación, en el marketing y en la distribución para levantar barreras muy sólidas.

Necesidades de capital. La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables. A veces requieren capital no sólo las plantas sino también las actividades como crédito al consumidor, inventarios o cobertura de las pérdidas de inicio de operaciones. Xerox levantó una sólida barrera contra los competidores cuando –por ejemplo– decidió alquilar copiadoras en vez de venderlas, con lo cual aumentó considerablemente la necesidad de capital de trabajo. Hoy día las grandes empresas cuentan con suficientes recursos financieros para ingresar prácticamente en cualquier industria; pero los enormes fondos que se requieren en industrias como la de las computadoras y la de extracción de minerales limitan el número de las que pueden entrar. Aun cuando haya bastante dinero en los mercados de capital, el ingreso representa un uso riesgoso de él y ello se reflejará en los premios al riesgo que se cobra a los que desean entrar; todo ello constituye una ventaja para los competidores ya establecidos.[3]

[3] En algunas industrias los proveedores están dispuestos a contribuir en financiar el ingreso para incrementar sus ventas (barcos, petroleros, equipo de tala o forestales). Con ello se debilitan las barreras de capital contra la entrada.

Costos cambiantes. La existencia de *costos cambiantes* crea una barrera contra la entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos se encuentran a veces los costos de reentrenamiento a los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño de productos e incluso los costos psicológicos de dar por terminada una relación.[4] Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor. Por ejemplo, en las soluciones y en el equipo de soluciones intravenosas que se emplean en hospitales, los procedimientos con que se sujetan al paciente difieren entre productos rivales y los aditamentos con que se cuelgan los frascos de la solución no son compatibles entre sí. En este caso, el cambio afronta gran resistencia por parte de las enfermeras encargadas de administrar el tratamiento y exige más inversiones en aditamentos.

Acceso a los canales de distribución. Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades. Así, el fabricante de un nuevo producto alimenticio debe convencer al distribuidor de que le conceda espacio en un anaquel de supermercado ferozmente competido, prometiéndole a cambio promociones, intensas actividades de venta con él o alguna otra concesión.

Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al menudeo o al mayoreo y cuanto más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar en la industria. Los competidores a veces están vinculados con los canales por una relación de muchos años, porque reciben un servicio de calidad e incluso por una relación de exclusividad en que el público identifica un canal con determinado fabricante. En ocasiones esta barrera es tan alta que, si el nuevo competidor quiere franquearla, debe establecer un canal de distribución enteramente nuevo, como lo hizo Timex en la industria relojera.

Desventajas de costos independientes de las economías de escala. Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Las ventajas más importantes son factores como los siguientes:

- Tecnología de productos patentados: técnicas relativas a los productos o características de diseño cuya propiedad exclusiva se conserva mediante patentes o el sigilo.
- Acceso preferencial a materias primas: desde mucho antes las compañías posiblemente acapararon ya las mejores fuentes o aseguraron el abastecimiento a precios que reflejan una demanda inferior a la que existe actualmente. Por ejemplo, hace muchos años las compañías que emplean azufre Frasch, como Texas Gulf Sulphur, con condiciones muy favorables lograron el control sobre grandes depósitos en bóvedas de sal, antes que los dueños del mineral conocieran su valor a raíz de la tecnología Frasch de extracción. Los descubridores de los depósitos de azufre eran frecuentemente compañías petroleras que se sentían decepcionadas pues exploraban en busca de petróleo y no tendían a atribuirles un gran valor.
- Ubicación favorable: las compañías bien establecidas generalmente acaparan los mejores sitios antes que las fuerzas del mercado incrementen los precios para darles su verdadero valor.
- Subsidios gubernamentales: los subsidios preferenciales otorgan a los competidores ya establecidos ventajas duraderas en algunas industrias.
- Curva de aprendizaje o de experiencia: en algunos sectores industriales, los costos unitarios tienden a disminuir conforme las compañías van acumulando experiencia en la producción de un bien. Así, disminuyen los costos porque los trabajadores perfeccionan sus métodos y se vuelven más eficientes (la clásica curva de aprendizaje), mejoran los diseños de planta, se desarrollan equipo y procesos especializados, se obtiene un mejor desempeño con el equipo, se modifica el diseño de productos para mejorar la manufactura, se perfeccionan los métodos de medición y control de operaciones. La experiencia no es más que el nombre de ciertas clases de cambio tecnológico y puede aplicarse no sólo a la producción sino también a la distribución, a la logística y a otras funciones. Igual que en el caso de las economías de escala, la reducción de costos con la experiencia se relaciona no con toda la compañía, sino que proviene de las operaciones o de las funciones individuales que la constituyen. La experiencia puede aminorar los costos de marketing, de la distribución y de otros departamentos, así como los de producción o de las operaciones de esta área. Es necesario examinar los efectos que la experiencia tiene en cada componente de los costos.

[4] También el vendedor tiene costos cambiantes. Estos costos, junto con algunas de sus consecuencias, se estudiarán con mayor detalle en el capítulo 6.

La reducción de costos con la experiencia parece ser muy importante en las industrias en que los trabajadores realizan tareas intrincadas u operaciones complejas de ensamblado (industria de construcción de aviones e industria naviera). Casi siempre es decisiva durante la fase inicial y de crecimiento en el desarrollo de un producto; más adelante alcanza mejoras proporcionales decrecientes. A menudo las economías de escala se citan entre las causas por las cuales los costos disminuyen con la experiencia. Estas escalas dependen del volumen por periodo y *no* del volumen acumulativo; desde el punto de vista analítico son muy distintas de la experiencia, aunque ambas ocurren juntas y es difícil separarlas. Más adelante hablaremos de los peligros de combinarlas.

Si los costos disminuyen con la experiencia en una industria y *si las compañías establecidas logran patentar su experiencia*, este efecto culmina en una barrera contra la entrada. Las compañías recientes y sin experiencia incurrirán necesariamente en costos mayores y han de soportar fuertes pérdidas iniciales, con tal de lograr la paridad de costos con ellas (si es que lo logran). Los competidores ya establecidos, en especial el líder del mercado que ha ido acumulando experiencia más rápidamente, gracias a sus menores costos dispondrán de más flujo de efectivo para invertir en nuevo equipo y tecnología. Pero es importante señalar que, para obtener la reducción de costos (y las economías de escala) mediante la curva de la experiencia, a veces hay que invertir fuertes cantidades para adquirir equipo y cubrir las pérdidas iniciales. Posiblemente las nuevas empresas nunca alcancen el mismo nivel que sus rivales, si los costos siguen disminuyendo con el volumen aun cuando el volumen acumulativo crezca muchísimo. Algunas compañías, entre las cuales destacan Texas Instruments, Black and Decker y Emerson Electric, han instituido estrategias eficaces basándose en la curva de la experiencia y efectuando inversiones agresivas para crear un volumen acumulativo al iniciarse el desarrollo de las industrias; a menudo fijan los precios en previsión de futuras reducciones de los costos.

Pueden reducirse aún más los costos con la experiencia, si en la industria existen compañías diversificadas que *comparten* operaciones o funciones sujetas a la disminución con otras de sus unidades o si existen actividades organizacionales conexas que aporten experiencias incompletas pero útiles. Cuando una actividad como la fabricación de materias primas es compartida por varias unidades de negocios, evidentemente la experiencia se acumula más rápido que si la actividad sirviera tan sólo para atender las necesidades de una industria. O cuando la entidad realiza actividades conexas en su interior, las unidades hermanas pueden recibir los beneficios de su experiencia con poco o nulo costo, ya que la experiencia es en gran medida un activo intangible. Este tipo de aprendizaje compartido fortalece las barreras contra la entrada provenientes de la curva de experiencia, a reserva de que se cumplan las otras condiciones de su importancia.

La experiencia es un concepto que se emplea extensamente al formular estrategias; por eso estudiaremos más a fondo sus consecuencias estratégicas.

Política gubernamental. Es la última fuente importante de barreras contra la entrada. El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas (terrenos o montañas de carbón para construir áreas de esquiar). Un ejemplo muy conocido son las industrias reguladas como la de camiones de carga, de ferrocarriles, de venta de licores y de fletes. Algunas restricciones más sutiles contra el ingreso provienen de controles como las normas referentes a la contaminación del ambiente y del agua o las referentes a la seguridad y eficacia de los productos. Por ejemplo, las normas anticontaminantes pueden aumentar el capital necesario para entrar en una industria, la complejidad tecnológica requerida e incluso la escala óptima de instalaciones. Las normas concernientes a la prueba de productos, muy común en industrias como la de alimentos y de otros productos relacionados con la salud, a veces imponen largos tiempos de entrega. Éstos no sólo acrecientan el costo del capital de ingreso, sino que las compañías establecidas se enteran con mucha anticipación de la entrada de un rival. A veces incluso les proporcionan un conocimiento completo de sus productos, lo cual les permite diseñar estrategias de represalia. La política gubernamental en este campo aporta innegables beneficios directos; pero a veces acarrea consecuencias secundarias que obstruyen la entrada y que no se reconocen.

Represalia esperada

Las expectativas del posible participante respecto a la reacción de los competidores actuales influyen también en el riesgo de la entrada. Si se prevé que respondan agresivamente para dificultarle en lo posible el ingreso, quizá termine por desistir. A continuación, se mencionan las señales que indican una gran probabilidad de represalia contra la entrada y que, por tanto, la disuaden:

- antecedentes de represalias vigorosas en contra de nuevas empresas;
- compañías bien establecidas con grandes recursos para contraatacar: exceso de efectivo y capacidad no usada de obtener financiamiento, capacidad adecuada de producir en exceso para atender la probable demanda futura, gran ascendiente con los canales de distribución o con los clientes;
- compañías ya establecidas con gran arraigo en la industria y con activos muy poco líquidos invertidos en ella; lento crecimiento de la industria, que limita su capacidad para absorber más competidores sin deprimir las ventas y el desempeño financiero de los actuales.

El precio disuador de la entrada

La situación de entrada en una industria puede sintetizarse en el importante concepto hipotético de *precio disuador de la entrada:* la estructura prevalente de precios (y términos afines como calidad del producto y servicio) que apenas si equilibran los premios potenciales del ingreso (pronóstico del nuevo competidor) con los costos esperados de superar las barreras contra el ingreso y de exponerse a represalias. Si el nivel actual de precios es más alto que el precio disuador, la nueva empresa pronosticará utilidades superiores al promedio e ingresará en la industria. Claro que este precio depende de sus expectativas respecto al futuro y no respecto a la situación actual.

El riesgo de entrar en una industria puede eliminarse, si las compañías establecidas en ella deciden fijar precios por debajo del precio hipotético disuador o si la competencia las obliga a hacerlo. Cuando se fijan precios más altos, las ganancias de rentabilidad pueden durar poco tiempo, puesto que se disiparán con el costo de luchar con los rivales de ingreso reciente o de convivir con ellos.

Propiedades de las barreras contra la entrada

Las barreras poseen otras propiedades más que resultan decisivas desde una perspectiva estratégica. Primero, pueden cambiar y a menudo cambian conforme se modifican las situaciones descritas en páginas anteriores. Así, cuando expiraron las patentes básicas que Polaroid tenía sobre la fotografía instantánea, se redujo drásticamente el costo absoluto de la barrera contra el ingreso que había levantado con la tecnología patentada. No debe, pues, sorprendernos que Kodak se haya apresurado a incursionar en ese mercado. En la industria de impresión de revistas, la diferenciación de productos prácticamente ha desaparecido y los barreras se han debilitado. Por el contrario, en la industria automotriz las economías de escala crecieron con la automatización alcanzada después de la Segunda Guerra Mundial y con la integración vertical, impidiendo prácticamente cualquier incursión exitosa.

Segundo, aunque las barreras a veces cambian por motivos totalmente ajenos al control de las empresas, sus decisiones estratégicas pueden ejercer un influjo poderoso. Por ejemplo, en los años 60 las iniciativas de muchos vinateros norteamericanos para acelerar la introducción de nuevos productos, intensificar la publicidad e iniciar la distribución a nivel nacional consolidó sin duda las barreras, al mejorar las economías de escala en la industria y hacer más difícil el acceso a los canales de distribución. Cuando los integrantes de la industria de vehículos recreativos decidieron integrar verticalmente la manufactura de refacciones para reducir

los costos, aumentaron las economías de escala y fortalecieron las barreras basadas en los costos de capital.

Finalmente, algunas compañías poseen suficientes recursos o habilidades que les permiten franquear las barreras de una industria a un costo menor que la mayoría. Por ejemplo, con sus eficientes canales de distribución de rastrillos y hojas de rasurar Gillette tuvo costos más bajos de ingreso en la industria de encendedores desechables que muchas otras compañías. La capacidad de compartir costos crea oportunidades para incursionar en mercados nuevos a un costo bajo. (En el capítulo 16 examinaremos a fondo los efectos que factores como éstos tienen en las estrategias de entrada.)

Experiencia y economías de escala como carreras contra la entrada

Aunque a menudo coinciden, las economías de escala y la experiencia poseen propiedades muy diversas como barreras. Las primeras *siempre* le aportan una ventaja de costos a la empresa grande (o a la que puede compartir actividades) sobre otras más pequeñas, suponiendo que cuentan con las más eficientes instalaciones, sistemas de distribución, organizaciones de servicio y otras actividades funcionales acordes a su tamaño.[5] Esa ventaja sólo puede igualarse alcanzando una economía similar de escala o una diversificación adecuada que permita compartir los costos. Las compañías que lo logran reparten los costos fijos de operar sus instalaciones entre muchas unidades; en cambio, una compañía pequeña no las aprovechará al máximo aun cuando disponga de instalaciones eficientes desde el punto de vista tecnológico.

A continuación se comentan desde la perspectiva estratégica de las empresas ya instaladas, algunas deficiencias de las economías de escala en cuanto barreras contra la entrada:

- A veces los costos a gran escala, y por lo mismo menores, se consiguen a costa de otras barreras potencialmente eficaces como la diferencia de productos (las economías de escala pueden deteriorar la imagen del producto o un servicio responsable, por ejemplo) o de la capacidad de desarrollar rápidamente una tecnología de patente.
- A veces el cambio tecnológico castiga a la empresa grande, si las instalaciones cuyo fin es conseguir economías de escala están también más especializadas y se adaptan con menor flexibilidad a los nuevos adelantos.

[5] Y suponiendo que la compañía a gran escala no anule su ventaja con la proliferación de línea de productos.

- El compromiso de alcanzar economías de escala usando la tecnología actual puede impedir descubrir nuevas posibilidades en esta área o métodos nuevos de competir que no dependan tanto de dichas economías.

La experiencia constituye una barrera menos palpable que las economías de escala, ya que la mera presencia de una curva de experiencia no garantiza la existencia de una barrera. Otro requisito indispensable consiste en que sea una experiencia de patente y que ni los competidores ni las nuevas empresas tengan acceso a ellas; 1) mediante el copiado, 2) mediante la contratación de empleados de la competencia o 3) mediante la compra de la maquinaria más moderna a proveedores de equipo o la adquisición de técnicas con ayuda de consultores o de otras compañías. Muchas veces no es posible conservar la patente de la experiencia; y aun cuando se pueda, irá acumulándose más rápidamente en la segunda y tercera empresas del mercado que en el pionero, pues los imitadores observan algunos aspectos de sus operaciones. En los casos en que no puede mantenerse la patente de las experiencias, los nuevos competidores a veces tendrán ventaja si logran comprar el equipo más moderno o adaptarse a los nuevos métodos, sin el lastre de haber operado con los métodos tradicionales.

A continuación se explican otras deficiencias de la curva de la experiencia como barrera contra la entrada:

- La barrera puede nulificarse con innovaciones de productos o procesos que originan una tecnología esencialmente nueva y que, en consecuencia, producen una curva de experiencia totalmente nueva.[6] Las empresas de ingreso reciente pueden rebasar a los líderes de la industria y apoyarse en esa curva, que quizá los líderes no puedan adoptar por sus limitaciones.
- Cuando se buscan costos bajos mediante la experiencia, a veces se hace a costa de otras barreras muy eficaces, como la diferenciación de productos por la imagen o el liderazgo tecnológico. Así, Hewlett-Packard erigió barreras sólidas basándose en los avances tecnológicos en sectores industriales donde otras compañías empiezan a instituir estrategias basándose en la experiencia y en las economías de escala; por ejemplo, en la construcción de calculadoras y minicomputadoras.
- Si más de una empresa poderosa basa su estrategia en la curva de la experiencia, las consecuencias para una o varias de ellas puede significar casi la ruina. Cuando un solo rival sigue utilizando esa estrategia, el crecimiento de la industria quizá ya haya cesado; entonces las perspectivas de aprovechar los beneficios de la curva ya se habrán desvanecido desde mucho antes.
- En ocasiones, la búsqueda agresiva de reducciones de costos con la experiencia distrae la atención de los cambios de mercado en otras áreas u oscurece la percepción de las tecnologías modernas que anulan la experiencia pasada.

[6] Un ejemplo de ello, tomado de la historia de la industria automotriz, se encuentra en Abernathy y Wayne (1974), p. 109.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son *mutuamente dependientes*. Este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará.

Algunas formas de competencia, sobre todo la competencia de precios, son extremadamente inestables y tienden a empeorar la rentabilidad de la industria entera. Los rivales igualan pronto y fácilmente las reducciones de precio; una vez hecho esto, disminuyen los ingresos de todos ellos, a menos que la elasticidad de precios de la demanda sea lo bastante flexible. Por su parte, las guerras de publicidad acrecientan la demanda o elevan el nivel de diferenciación de productos en la industria en beneficio de todos.

En algunas industrias, la rivalidad se designa con palabras como "belicosa", "amarga" o "implacable"; en otras, con palabras como "cortés" o "caballerosa". La rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí.

Competidores numerosos o de igual fuerza. Cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás. Aun cuando existan relativamente pocas, si tienen un tamaño y recursos más o menos similares, surge la inestabilidad pues están propensas a luchar entre sí y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida y vigorosa. Cuando la industria está muy concentrada o la domina una empresa o un pequeño grupo, ninguna se

equivoca al evaluar la fuerza de las otras; el líder o los líderes imponen la disciplina y coordinan la industria por medios como el liderazgo en precios.

En muchas industrias, los competidores internacionales exportan sus productos a una industria o participan directamente en ella con sus inversiones; de ese modo intervienen de manera importante en la competencia. Este tipo de competidores, aunque muestran algunas diferencias que examinaremos más adelante, han de ser considerados como los competidores nacionales en el análisis estructural.

Lento crecimiento de la industria. Esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado. Esta clase de competencia es mucho más inestable que cuando el rápido crecimiento de la industria garantiza mejorar los resultados con sólo mantenerse al ritmo de la industria o cuando hay que invertir todos sus recursos financieros y administrativos para crecer junto con ella.

Altos costos fijos o de almacenamiento. Éstos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa. El problema afecta, por ejemplo, a algunos materiales básicos como el papel. La característica distintiva son los costos fijos en relación con el valor agregado y no como proporción de los costos totales. Las empresas que adquieren una elevada proporción de costos en insumos externos (poco valor agregado) sentirán enorme presión para aprovechar la capacidad y alcanzar el punto de equilibrio, a pesar de ser baja la proporción absoluta de los costos fijos.

Un problema relacionado con costos fijos altos se presenta cuando resulta difícil o caro almacenar el bien, una vez producido. Las compañías sentirán la tentación de reducir un poco los precios con tal de asegurar las ventas. Este tipo de presión mantiene en un nivel bajo las utilidades en sectores como la pesca de langostas, la fabricación de algunas sustancias químicas peligrosas y ciertas industrias de servicios.

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes. Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas. Según hemos dicho, se trata de modalidades de la competencia muy inestables. Por su parte, la diferenciación de productos genera capas de aislamiento frente a las guerras de competencia, pues los compradores muestran preferencia y lealtad por determinados proveedores. El mismo efecto causan los costos cambiantes, como vimos en páginas anteriores.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos. Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción, estas adiciones desestabilizarán permanentemente el equilibrio de oferta/demanda en la industria, sobre todo cuando existe el riesgo de amontonarlas. Pueden presentarse en la industria periodos recurrentes de exceso de capacidad y de reducción de precios, como los que afectan a la fabricación de cloro, de cloruro de vinilo y de fertilizantes de amonio. En el capítulo 15 se comentarán las circunstancias que favorecen el exceso crónico de capacidad.

Competidores diversos. Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus compañías matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir; a veces incluso chocan unos con otros. Les es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de "reglas del juego" de la industria. Así pues, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para los otros.

A menudo los competidores internacionales aportan gran diversidad a la industria porque viven en diversas situaciones y porque a veces persiguen metas diferentes. A veces sucede lo mismo con los dueños-administradores de pequeñas compañías manufactureras o de servicios: con tal de conservar la propiedad, se contentan con una tasa de rendimiento sobre el capital invertido inferior a la ordinaria. En cambio, esos rendimientos le resultarán inaceptables y hasta absurdos a un competidor de una gran compañía de propiedad pública. En esta industria, la postura de las pequeñas empresas puede limitar la rentabilidad de las grandes. Asimismo, las compañías para las cuales un mercado es simplemente un medio para ocupar la capacidad ociosa (en el caso del dumping, por ejemplo) adoptarán políticas contrarias a las de las empresas que lo consideran su mercado primario. Finalmente, también las diferencias en la relación de unidades rivales de negocios con su compañía matriz representan una causa importante de heterogeneidad en la industria. Por ejemplo, una unidad que forma parte de una cadena vertical de negocios en su organización corporativa podría adoptar metas distintas que, quizá, contradigan las de otro competidor. O una unidad que es "vaca de efectivo" en la cartera de negocios de su compañía se comportará en forma diferente de como lo hace otra unidad que está siendo desarrollada para que alcance un crecimiento a largo plazo porque su compañía matriz no tiene otras oportunidades. (En el capítulo 3 se describen algunas técnicas con las cuales se identifica la diversidad entre los competidores.)

Importantes intereses estratégicos. En una industria, la rivalidad se torna todavía más inestable, si varias compañías buscan a toda costa el éxito en ella. Por ejemplo, una empresa diversificada concederá gran importancia al éxito en deter-

minada industria para mejorar su estrategia global. O una compañía transnacional como Bosch, Sony o Philips, sentirá la urgente necesidad de conquistar una sólida posición en el mercado estadounidense, con el fin de lograr prestigio global o credibilidad tecnológica. En esos casos, sus metas tal vez no sólo sean distintas, sino que hasta más desestabilizadoras porque son expansionistas y están dispuestas a sacrificar la rentabilidad. (En el capítulo 3 se describen algunas técnicas con que evalúan las metas estratégicas.)

Barreras sólidas contra la salida. Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. A continuación se incluyen las principales fuentes[7] de esta clase de barreras:

- Activos especializados: los activos sumamente especializados de la industria o ubicación ofrecen bajos valores de liquidación o altos costos de transferencia o de conversión.
- Costos fijos de la salida: son, entre otros, contratos colectivos de trabajo, costos de reubicación y capacidades de mantenimiento de refacciones.
- Interrelaciones estratégicas: son las que se dan entre la unidad de negocios y otros departamentos de la compañía en lo tocante a imagen, capacidad de marketing, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas y otras. Hacen que se conceda importancia estratégica a la permanencia en el sector industrial.
- Barreras emocionales: los directivos se niegan a tomar decisiones de salir que se justifican, entre otras cosas, por motivos económicos, por su identificación con un negocio en particular, por su lealtad a los empleados, por el temor a arruinar su carrera y por orgullo.
- Restricciones gubernamentales y sociales: el gobierno niega o desalienta la salida de una empresa porque causaría la pérdida de empleos y efectos económicos a nivel regional; se dan sobre todo fuera de Estados Unidos.

Cuando las barreras contra la salida son estrictas, la capacidad ociosa no abandona la industria y no desisten las compañías que pierden la guerra de la competencia. Más bien, se mantienen en ella a regañadientes y ante su debilidad se ven obligadas a recurrir a tácticas desesperadas. Y esto puede significar una reducción persistente de la rentabilidad de toda la industria.

[7] Un tratamiento más completo se ofrece en el capítulo 12, donde también se explica por qué diagnosticar las barreras contra la salida es esencial para diseñar estrategias destinadas a las industrias en declinación.

Rivalidad cambiante

Los factores que rigen la intensidad de la rivalidad competitiva pueden cambiar y de hecho cambian. Un ejemplo muy común es el cambio en el crecimiento de una industria ocasionado por su madurez. Conforme va madurando se disminuye la tasa de crecimiento, lo cual intensifica la rivalidad, merma las utilidades y, frecuentemente, provoca una recesión moderada. Casi todos los productos prosperaron en la industria de vehículos recreativos que mostró gran auge a principios de los años 70; pero el lento crecimiento que hubo después eliminó los altos rendimientos, exceptuados los competidores más fuertes; además provocó el cierre de muchas de las compañías más débiles. Y lo mismo ha sucedido industria tras industria; las de vehículos automotores para nieve, de empaquetado de aerosoles y de equipo deportivos no son sino algunos ejemplos.

Otro cambio frecuente de la rivalidad ocurre cuando una adquisición introduce una personalidad muy original en la industria, como cuando Philip Morris compró Miller Beer y Procter and Gamble compró Charmin Paper Company. La innovación tecnológica puede incrementar muchísimo los costos fijos en el proceso de producción e intensificar la volatilidad de la rivalidad, como sucedió cuando en la década de 1960 se realizó la transición del fotoacabado en lotes al fotoacabado en línea continua.

Aunque las compañías deben convivir con muchos de los factores que determinan la intensidad de la rivalidad –pues están integradas a la economía de la industria–, gozan de cierta libertad para mejorar las cosas mediante cambios estratégicos. Por ejemplo, pueden aumentar los costos cambiantes de los compradores, ofreciéndose asistencia de ingeniería para que diseñen su producto y lo incorporen a las operaciones o hacer que necesiten asesoría técnica. Otra opción consiste en aumentar la diferenciación de los productos mediante nuevos tipos de servicios, mediante innovaciones de marketing o modificaciones de los productos. El impacto de la rivalidad se atenúa cuando se concentran los esfuerzos de ventas en los segmentos de más rápido crecimiento o en áreas del mercado con los costos fijos más bajos. De ser posible, una compañía procurará no enfrentarse a los competidores con sólidas barreras contra la salida, eludiendo así participar en una amarga reducción de precios; otra alternativa sería atenuar sus propias barreras. (En el capítulo 5 estudiaremos detenidamente las tácticas competitivas.)

Barreras contra la salida y la entrada

Aunque ambas clases de barreras son distintas desde un punto de vista conceptual, su nivel conjunto constituye un aspecto importante del análisis de la industria. A

menudo unas y otras están relacionadas. Así, las grandes economías que se logran en producción suelen asociarse a activos especializados, lo mismo que la existencia de una tecnología de patente.

En la figura anexa se muestra esquemáticamente el caso simplificado en que las barreras de entrada y salida pueden ser fuertes o débiles.

		Barreras contra la entrada	
		Débiles	Fuertes
Barreras contra la salida	Débiles	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Fuertes	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

FIGURA 1-2. *Barreras y rentabilidad.*

Atendiendo a las utilidades de la industria, el caso óptimo es aquel en que las barreras contra la entrada son fuertes y las barreras contra la salida son débiles. Entonces, se disuadirá el ingreso, y los competidores poco exitosos abandonarán la industria. Cuando unas y otras son sólidas, el potencial de utilidades es grande, pero suele acompañarse de mayor riesgo. Aunque se disuade el ingreso, las compañías poco exitosas permanecerán y lucharán en la industria.

El caso de barreras débiles contra la entrada y la salida no resulta interesante, pero el peor es aquel en que ambas son fuertes. Entonces se facilita el ingreso, atraído además por las condiciones económicas favorables y por otros auges temporales. Sin embargo, la capacidad no abandonará la industria cuando los resultados se deterioren. Así pues, la capacidad va acumulándose en el sector industrial y la rentabilidad suele estancarse en un nivel bajo. Una industria se encontrará en esta situación desafortunada cuando, por ejemplo, los proveedores o prestamistas estén dispuestos a financiar el ingreso; pero una vez que una entidad esté instalada tendrá altos costos financieros fijos.

Presión proveniente de los productos sustitutos

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él.[8] Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Esta lección están aprendiéndola hoy los productores de azúcar ante la comercialización a gran escala del jarabe de maíz con alto contenido de fructuosa, un sustituto del azúcar; lo mismo les ha ocurrido a los productores de acetileno y de rayón que, en muchas de sus aplicaciones, encaran una fuerte competencia de materiales alternos de menor costo. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad. En 1978, a raíz de los altos costos de la energía y de un invierno muy crudo, los productores de aislantes de fibra de vidrio tuvieron una demanda sin precedentes. Pero su capacidad de incrementar los precios se vio restringida por la proliferación de sustitutos de los aislantes, entre ellos celulosa, lana mineral y espuma de estireno. Estos sustitutos necesariamente reducirán aún más la rentabilidad, una vez que la ronda actual de adiciones a las plantas haya aumentado la capacidad lo suficiente para atender la demanda (superándola incluso).

Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma *función* que el de la industria. Algunas veces es una tarea sutil y lleva al analista a industrias aparentemente muy distintas. Así, los corredores de valores deben tratar cada día con más sustitutos como bienes raíces, seguros, fondos del mercado de dinero y otras formas en que el individuo invierte su capital, cuya importancia ha crecido por el desempeño deficiente de los mercados accionarios.

La posición frente a los productos sustitutos requiere a veces acciones *colectivas* de la industria. Por ejemplo, aunque la publicidad realizada por una compañía quizá no baste para afianzar la posición de la industria contra un sustituto, seguramente mejoraría si todos los miembros llevan a cabo una publicidad fuerte y sustentada. Argumentos similares se aplican a la respuesta conjunta en áreas como mejoramiento de la calidad del producto, actividades mercadológicas y más disponibilidad de los productos.

Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la

[8] El impacto de los sustitutos puede resumirse como la elasticidad global de la demanda en la industria.

industria, o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades. En el segundo caso, los sustitutos a menudo son introducidos rápidamente en el mercado, cuando algún adelanto o hecho acrecienta la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño. El análisis de estas tendencias influye al momento de decidir si se atacará el sustituto con una estrategia o si se planeará una estrategia incluyéndolo como un factor esencial. Por ejemplo, en la industria de guardias de seguridad los sistemas de alarma electrónica constituyen un sustituto poderoso. Más aún, su importancia crecerá porque se han incrementado los servicios de seguridad con mucho personal; en cambio, los sistemas electrónicos tienden a mejorar su desempeño y a aminorar los costos. En este caso, las compañías de guardias de seguridad deberán ofrecer paquetes de guardias y de sistemas electrónicos basándose en una redefinición del guardia de seguridad como operador calificado, en vez de tratar de desplazar los sistemas electrónicos.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones.

El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor. Si un cliente realiza gran parte de compras, crecerá la importancia de la transacción. Los que adquieren grandes volúmenes son fuerzas muy poderosas, si la industria se caracteriza por elevados costos fijos –como sucede con la molienda del maíz y las sustancias químicas en grandes cantidades–, y entonces crece el interés por aprovechar la capacidad al máximo.

Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza. En este caso, los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva. Cuando el producto que se vende en la industria constituye una parte pequeña de los costos de los compradores, éstos suelen ser mucho menos sensibles al precio.

Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados. Con la seguridad de que siempre encontrarán proveedores, los compradores pueden enfrentar una compañía contra otra, como ocurre en la extrusión del aluminio.

El grupo tiene pocos costos cambiantes. Los costos cambiantes, concepto que definimos anteriormente, ligan el comprador a determinados vendedores. En cambio, el poder de aquél crece, si cambian los costos de éstos.

El grupo obtiene bajas utilidades. Esta circunstancia da origen a grandes incentivos para disminuir los costos de la compra. Así, los proveedores de Chrysler Corporation se quejan de que son presionados para que concedan mejores condiciones. En cambio, los clientes con utilidades altas suelen ser menos sensibles al precio (por supuesto, si el producto no representa una parte considerable de sus costos) y pueden adoptar una perspectiva a más largo plazo que les permite preservar la salud financiera de sus proveedores.

Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás. Si están parcialmente integrados o ponen en riesgo la integración hacia atrás, están en condiciones de exigir concesiones.[9] Las principales empresas automotrices, General Motors y Ford Motor Company, acostumbran negociar amenazando a los proveedores con la automanufactura. Recurren al método de *integración gradual*, es decir fabrican en sus plantas algunas piezas de un componente determinado y las restantes las compran a proveedores externos. No sólo la amenaza de una integración ulterior resulta muy verosímil; además la manufactura parcial en sus instalaciones les da un conocimiento detallado de los costos que les sirve para negociar. El poder de un cliente puede ser neutralizado parcialmente, cuando las compañías lo amenazan con implantar la integración hacia adelante en la industria de él.

El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios. Cuando el producto de la industria influye profundamente en la calidad de los que genera el cliente, éste generalmente muestra menor sensibilidad al precio. Las industrias donde se da esta situación son las de equipo para campos petroleros. En ella, un mal funcionamiento puede ocasionar cuantiosas pérdidas (un ejemplo de ello fue el enorme costo de una reciente falla que registró un mecanismo contra explosiones en un pozo petrolero de México,

[9] Si los motivos de los compradores para integrar se basan más en la seguridad de los suministros o en otros factores no relacionados con el precio, esto puede significar que las compañías deberán ofrecer importantes concesiones de precios para impedir la integración en la industria forestal.

situado en una plataforma marítima). Otra industria es la de los contenedores o estuches de instrumentos médicos electrónicos o de prueba, donde la calidad del empaque puede influir mucho en la impresión que tiene el usuario sobre la calidad del instrumento.

El grupo tiene toda la información. Cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de proveedor, suelen darle una mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos. Con información completa, se encontrará en una posición más fuerte para asegurarse de conseguir los precios más bajos y rebatir los argumentos del proveedor de que está en riesgo su supervivencia.

La mayoría de las fuentes de poder del comprador que hemos comentado pueden atribuirse a los consumidores, lo mismo que a los clientes industriales y comerciales; sólo hay que modificar el marco de referencia. Por ejemplo, los consumidores suelen ser más sensibles al precio, cuando compran productos no diferenciados y costosos en relación con sus ingresos o aquellos en que la calidad no les interesa mucho.

El poder de clientes detallistas y mayoristas obedece a las mismas reglas, con una importante adición. Los detallistas pueden alcanzar un gran poder de negociación sobre los fabricantes cuando están en condiciones de *influir en las decisiones de compra de los consumidores,* como sucede con los componentes de audio, con las joyas, con los electrodomésticos, con los artículos deportivos y otros productos. Los mayoristas obtienen ese mismo poder, si pueden influir en las decisiones de compra de los detallistas u otras firmas que son clientes suyos.

Modificación del poder del comprador

El poder de los compradores crecerá o disminuirá, conforme los factores antes descritos cambian con el tiempo o a causa de las decisiones estratégicas de la compañía. Así, en la industria de ropa lista para usarse, a medida que los compradores (tiendas de departamentos o de ropa) se han concentrado y que el control ha pasado a las grandes cadenas, la industria ha sufrido una presión en aumento y ha visto caer sus márgenes de utilidad. No ha conseguido diferenciar su producto ni generar costos cambiantes que le aseguren la preferencia de los clientes, para neutralizar así estas tendencias; el influjo de las importaciones no ha sido positivo en absoluto.

Cuando una compañía determina a qué grupo de compradores venderle, nos hallamos ante una trascendente decisión. Para mejorar su posición estratégica, puede encontrar clientes que posean muy poco poder para influir negativamente en ella; en otras palabras, *seleccionarlos.* Rara vez todos los grupos de compradores tienen el mismo poder. Aun cuando una compañía venda a una sola industria, en ella hay segmentos que ejercen menor poder (y que, por tanto, son menos sensibles al precio). Por ejemplo, el mercado de reposición de la generalidad de los productos es menos sensible al precio que el mercado de fabricantes de equipo original. (En el capítulo 6 estudiaremos más detenidamente la selección de compradores como estrategia.)

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Por ejemplo, cuando incrementan los precios, las compañías de productos químicos contribuyen a erosionar la rentabilidad de los empacadores de aerosol por contrato. En efecto, tienen poca libertad para aumentar sus precios, dada la intensa competencia de automanufactura por parte de los clientes.

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones.

El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende. Los proveedores que venden a clientes más fragmentados casi siempre influirán profundamente en los precios, en la calidad y en las condiciones de la transacción.

El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria. Se controla el poder de proveedores aún más grandes y poderosos, si compiten con sustitutos. Por ejemplo, los proveedores que producen edulcorantes alternos compiten duramente en muchas aplicaciones, a pesar de que individualmente son grandes en relación con cada cliente.

La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores. Cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de las ventas, estarán mucho más propensos a ejercer el poder. Si la industria es un cliente importante, la prosperidad de los proveedores estará estrechamente vinculada a ella y querrá protegerla con precios razonables y asistiéndola en sus actividades, entre ellas el cabildeo de investigación y desarrollo.

El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador. El insumo contribuye al éxito del proceso de manufactura o a la calidad del producto del cliente. Aumenta así el poder de los proveedores. Esto sucede especialmente cuando el insumo no puede almacenarse, de modo que el comprador acumula existencias.

Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes. La diferenciación o los costos cambiantes de los compradores les impiden enfrentar a los proveedores entre sí. El efecto se invierte si éstos tienen costos cambiantes.

El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical. Entonces puede coartarse la capacidad de la industria para mejorar los términos con que realiza las compras.

Generalmente pensamos que los proveedores son otras compañías; pero también hay que incluir en este rubro la *mano de obra,* la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias. Se cuenta con suficiente evidencia de que, mediante negociaciones, los empleados bien calificados y los trabajadores firmemente sindicalizados pueden quedarse con una parte importante de las utilidades potenciales de una industria. Los principios que rigen el poder potencial de la mano de obra como proveedor son semejantes a los que acabamos de explicar. Las adiciones fundamentales con que se evalúa son su *grado de organización* y la posibilidad de *expandir* la oferta de tipos escasos de mano de obra. Su poder es considerable, cuando los trabajadores están bien organizados o cuando se impide que crezca la oferta de mano de obra.

Las condiciones que rigen el poder de los proveedores no están sujetas sólo al cambio, sino algunas veces también al control de la compañía. Sin embargo, como sucede con el poder de los compradores, a veces puede mejorar su situación aplicando una estrategia. Entonces intensificará la amenaza de recurrir a la integración hacia atrás, tratará de eliminar los costos cambiantes y tomará otras medidas pertinentes. (En el capítulo 6 examinaremos más a fondo algunos efectos que el poder de los proveedores tiene en la estrategia de compra.)

El gobierno como fuerza en la competencia de la industria

Hemos hablado del gobierno principalmente al estudiar su posible impacto en las barreras contra la entrada; pero en las décadas de 1970 y de 1980 debe reconocerse que, en todos sus niveles, el gobierno norteamericano tiene la capacidad de influir directa a indirectamente en muchos aspectos –si no es que en todos– de la

estructura de la industria. En varios sectores industriales, *es* comprador o proveedor y puede incidir en la competencia por medio de las políticas que establece. Así, desempeña una función decisiva como comprador de productos relacionados con la defensa y como proveedor de madera a través del control que el Forest Service ejerce sobre vastas reservas madereras en la región occidental de Estados Unidos. Muchas veces su función de proveedor o comprador depende más bien de factores políticos que de las circunstancias económicas, probablemente porque así son las cosas. Sus regulaciones fijan límites al comportamiento de las empresas en calidad de proveedoras o clientes.

Mediante regulaciones, subsidios y otros medios el gobierno puede influir en la posición de una industria frente a sustitutos. Por ejemplo, en el momento actual el gobierno estadounidense promueve intensamente la calefacción solar aplicando incentivos fiscales y subsidios a la investigación. Y con la supresión de controles del gas natural está eliminando rápidamente el acetileno como componente de los productos químicos. Las normas de seguridad y de la contaminación influyen en la calidad y en el costo relativos de los sustitutos. El gobierno puede incidir en la rivalidad entre competidores al intervenir en el crecimiento de la industria y la estructura de costos estableciendo normas y tomando otras medidas.

En conclusión, un análisis estructural estará incompleto si no diagnostica cómo la política actual y futura del gobierno afectará a las condiciones estructurales en todos los niveles. En lo tocante al análisis estratégico, resulta más interesante examinar cómo el gobierno incide en la competencia *a través* de las cinco fuerzas competitivas que considerarlo como un factor aislado. Con todo, quizá la estrategia requiera considerarla como un actor en el que es preciso influir.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una vez diagnosticada la competencia y sus causas fundamentales, a la compañía le será posible identificar sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria. Desde una perspectiva estratégica, los puntos esenciales son su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo: ¿Cuál es su situación frente a los sustitutos?, ¿frente a las fuentes de barreras contra la entrada?, ¿y cómo enfrenta la rivalidad de los competidores ya establecidos?

Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición *defendible* contra las cinco fuerzas competitivas. En términos generales, contamos con varias formas o métodos para hacerlo:

- posicionar la compañía de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible en contra de las actuales fuerzas competitivas;

- influir en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas, mejorando así la posición relativa de la compañía o
- previendo los cambios de los factores en que se basan las fuerzas y tomando las medidas pertinentes, aprovechando con ello el cambio al seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes que los rivales lo reconozcan.

Posicionamiento

El primer método da por sentado la estructura de la industria y ajusta a ella las fuerzas y debilidades de la compañía. La estrategia consistirá entonces en construir defensa en contra de las fuerzas competitivas o en localizar, dentro de la industria, las posiciones donde las fuerzas sean más débiles.

El hecho de conocer las capacidades y las causas de las fuerzas competitivas pondrá de relieve aquellas áreas en que la compañía deberá afrontar la competencia y aquellas donde deberá evitarla. Por ejemplo, si la compañía produce a bajo costo, optará por vender a los compradores poderosos pero sólo bienes no vulnerables a los sustitutos de la competencia.

Influir en el equilibrio

Una compañía puede diseñar una estrategia que tome la ofensiva. Con ello se busca hacer algo más que encarar las fuerzas de la competencia; se pretende modificar sus causas.

Las innovaciones del marketing favorecen la identificación de la marca o diferencian el producto en otras formas. Las inversiones de capital en instalaciones a gran escala o en integración vertical consolidan las barreras contra la entrada. El equilibrio de fuerzas es, en parte, resultado de los factores externos y, en parte, están bajo el control de la compañía. El análisis estructural sirve para identificar los factores básicos que impulsan la competencia en una industria y, en consecuencia, también los lugares donde la acción estratégica con que se intenta influir en el equilibrio producirá los mejores resultados.

Explotar el cambio

La evolución de la industria tiene importancia estratégica porque ocasiona cambios en las causas estructurales de la competencia. Así, en el conocido patrón de desarrollo de la industria análogo al ciclo de vida del producto (por ejemplo, el cambio de

las tasas de crecimiento), se dice que la publicidad disminuye conforme una industria alcanza la madurez y las compañías tienden a realizar la integración vertical.

Las tendencias anteriores no son importantes por sí mismas; su importancia radica en que incidan o no en las causas estructurales de la competencia. Pongamos el caso de la integración vertical. En la industria madura de las minicomputadoras tiene lugar una integración vertical extensiva, tanto en la manufactura como en el desarrollo de software. Es una tendencia muy fuerte que aumenta considerablemente las economías de escalas y también el capital necesario para competir en la industria. Ello a su vez levanta barreras contra la entrada y puede excluir a algunas compañías pequeñas una vez que se estanque el crecimiento.

Claro que las tendencias prioritarias desde un punto de vista estratégico son las que afectan a las causas más importantes de la competencia en la industria y las que ponen en primer plano nuevos factores estructurales. Por ejemplo, en el empaquetado de aerosoles por contrato, predomina hoy la tendencia a una menor diferenciación de los productos. Ha venido a acrecentar el poder de los compradores, a debilitar las barreras contra la entrada y a intensificar la rivalidad.

El análisis estructural sirve, entre otras cosas, para predecir la rentabilidad futura de una industria. En la planeación a largo plazo se examina cada fuerza competitiva, se pronostica la magnitud de las causas fundamentales y luego se traza un panorama global del probable potencial de utilidades en la industria.

El resultado del ejercicio anterior difiere enormemente según la estructura actual del sector industrial. Así, hoy el de la calefacción solar está poblado por docenas y, quizá, miles de compañías, ninguna de ellas con una sólida posición en el mercado. El ingreso es fácil, y los competidores luchan por establecerla como un excelente sustituto de los métodos comunes de calefacción.

El potencial de la calefacción solar dependerá principalmente de la estructura de las futuras barreras contra la entrada, del mejoramiento de la posición de esta industria frente a los sustitutos, de la intensidad de la competencia y de la fuerza alcanzada por compradores y proveedores. En las características anteriores influirán a su vez factores como la probabilidad de que se establezcan identidades de marca, de que el cambio tecnológico origine grandes economías de escala o curvas de experiencia en la manufactura del equipo y de qué nivel tengan los costos en las plantas. (En el capítulo 8 examinaremos detenidamente el proceso de la evolución estructural de la industria y las fuerzas que lo impulsan.)

Estrategia de diversificación

El modelo con que se analiza la competencia en una industria puede servir para establecer una estrategia de diversificación. Es una guía para contestar la pregunta

tan difícil que supone las decisiones de diversificación: "¿Qué potencial ofrece esta industria?" Nuestro modelo permite a la compañía descubrir un sector industrial con futuro promisorio, antes que este último se refleje en los precios de las empresas que puede adquirir.

Con el modelo es más fácil localizar tipos valiosos de conexión en la diversificación. Por ejemplo, una base fecunda de diversificación será la conexión que nos permita franquear las barreras contra la entrada, compartiendo funciones o recurriendo a nuestras relaciones con los canales de distribución. En el capítulo 16 estudiaremos estos temas a fondo.

Análisis estructural y definición de la industria

Hemos procurado, ante todo, definir la industria relevante por ser un paso esencial en la formulación de la estrategia competitiva. Muchos autores han recalcado la necesidad de trascender el producto para llegar a la función cuando se define una industria, de trasponer las fronteras nacionales para ocuparnos de la posible competencia internacional y de trascender a nuestros competidores actuales para ocuparnos de las compañías que pueden ser nuestros rivales del mañana. En esta perspectiva, la definición apropiada de la industria o industrias de una compañía se ha convertido en un tema sumamente controvertido. El debate obedece, entre otras cosas, al temor de pasar por alto las fuentes latentes de la competencia que algún día puedan amenazar al sector industrial.

Dado que el análisis estructural se centra en la competencia en general prescindiendo de los rivales actuales, debería atenuar las discusiones sobre dónde trazar los límites de una industria. Cualquier definición de una industria consiste esencialmente en decidir dónde trazar la línea divisoria entre compañías bien establecidas y productos sustitutos, entre ellas y las nuevas empresas potenciales, entre ellas y los proveedores y compradores.

Trazar esas líneas es ante todo cuestión de grado y poco tiene que ver con la elección de una estrategia.

Sin embargo, si reconocemos estas causas generales de la competencia y si evaluamos su impacto relativo, influirá poco en la formulación de la estrategia el punto donde tracemos las líneas. No omitiremos las fuentes de la competencia ni sus aspectos básicos.

Sin embargo, la definición de una industria *no* es lo mismo que definir dónde quiere competir la empresa (es decir, definir *su* negocio). El mero hecho de definirla en términos generales no significa que la compañía pueda o deba competir en forma amplia; puede aportar grandes beneficios competir en un grupo de industrias afines, como hemos visto con anterioridad. Al separar la definición de la industria y la de los sectores industriales donde la compañía quiere instalarse, habremos avanzado mucho en la eliminación de la innecesaria confusión que supone trazar los límites de la industria.

Aplicación del análisis estructural

En este capítulo hemos explicado muchos factores que pueden influir en la competencia de una industria.[10] No todos ellos serán importantes en un sector industrial. Más bien podemos utilizar el modelo para identificar rápidamente las características estructurales básicas que determinan la naturaleza de la competencia en una industria en particular. Y es aquí donde deberíamos concentrar la atención analítica y estratégica.

[10] En el apéndice B se explican las fuentes de datos concernientes a estos factores.



Estrategias competitivas genéricas

En el capítulo 1 dijimos que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. En este capítulo vamos a estudiar las estrategias genéricas, así como algunos requisitos y riesgos de cada una. La finalidad es exponer algunos conceptos introductorios que profundizaremos en el análisis subsecuente. En capítulos posteriores veremos cómo traducir estas estrategias globales en otras más específicas, aplicables a algunas clases de problemas de la industria.

Tres estrategias genéricas

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

En ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo según veremos luego. Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo

organizacional que se diluirán si existen varios objetivos primarios. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

El liderazgo en costos globales

La primera estrategia, cada día más común en los años 70 por la difusión del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante la presencia de potentes fuerzas competitivas. Le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos.

La estrategia del liderazgo en costos parece ser la base del éxito de Briggs and Stratton en los motores de gasolina de pocos caballos de fuerza, mercado que tiene una participación de 50% a nivel mundial. También lo es el éxito de Lincoln Electric en el equipo y en los suministros de soldadura. He aquí otras empresas que han aplicado eficazmente las estrategias de este tipo de liderazgo a varios negocios: Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker y Du Pont.

La estrategia del liderazgo en costos a veces revoluciona una industria donde las bases tradicionales de la competencia han sido otras y donde los competidores no están preparados ni mental ni económicamente para tomar las medidas necesarias que les permitan minimizar los costos. En 1979 Harnischfeger inició su intento temerario de revolucionar la industria de grúas para terreno escabroso. Comenzando con una participación de mercado de 15%, rediseñó sus grúas para facilitar la manufactura y el servicio por medio de componentes modularizados, cambios de configuración y menor contenido de materiales. Instaló después áreas de subensamblado y una línea de montaje con correas transportadoras, lo cual rompía con las normas de la industria. Para ahorrar costos ordenó grandes volúmenes de piezas. Todo ello le permitió ofrecer un producto de calidad aceptable y rebajar los precios 15%. Su participación en el mercado ha venido creciendo rápidamente hasta alcanzar 25% y sigue aumentando. Al respecto Willis Fisher, director general de la División de Equipo Hidráulico manifiesta:

> *No nos propusimos desarrollar un motor mucho mejor que los de la competencia, sino que queríamos desarrollar uno que fuera fácil de construir; intencionalmente le fijamos un precio como motor de bajo costo.*[1]

Los competidores se quejan amargamente de que Harnischfeger "compró" su participación en el mercado con bajos márgenes de utilidad, acusación que la empresa niega.

[1] "Harnischfeger's Dramatic Pickup in Cranes", *Business Week*, 13 de agosto, 1979.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que *en la industria entera* se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca (Fieldcrest líder en la línea de toallas y lencería; Mercedes en automóviles), la tecnología (Hyster en carros montacarga; MacIntosh en componentes de estéreo; Coleman en equipo para acampar), las características (Jenn-Air en cocinas eléctricas); el servicio al cliente (Crown Cork y Seal en latas de metal), redes de distribución (Caterpillar Tractor en equipo para construcción) u otras dimensiones. En teoría, la compañía se diferencia en varias dimensiones. Así, Caterpillar no sólo es famosa por su red de distribución y su excelente disponibilidad de refacciones, sino también por productos durables de gran calidad, todo lo cual es decisivo en el equipo pesado porque el tiempo ocioso cuesta mucho. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero casi siempre la diferenciación significará un debilitamiento del liderazgo en costos, si las actividades que requiere son intrínsecamente costosas: investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Los clientes de la industria reconocen la superioridad de la compañía; pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos (aunque la mayoría se encuentra en industrias como equipo para remover tierra donde Carterpillar tiene una participación dominante a pesar de sus precios elevados). En otros sectores industriales, la diferenciación tal vez no sea incompatible con costos relativamente bajos y con precios semejantes a los de la competencia.

Enfoque o concentración

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra esquemáticamente en la figura 2-1.

La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. Como hemos visto al hablar del liderazgo en costos y de la diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

Por ejemplo, Illinois Tool Works se ha concentrado en los mercados de especialidades de sujetadores, donde se diseñan productos para satisfacer las necesidades de algunos compradores y genera costos cambiantes. A muchos compradores no les interesan estos servicios, pero a algunos sí. Fort Howard Paper se concentra en pocos papeles de grado industrial; de modo que no vende los que son vulnerables a las guerras de publicidad y a la introducción rápida de nuevos productos. Porter Paint se concentra en el mercado de pintores profesionales y no en el de los pintores aficionados; su estrategia consiste en atender al profesional mediante servicios gratuitos de igualación de colores, entrega rápida en el lugar de trabajo cuando compre incluso un galón de pintura y cuartos donde se sirve café gratuitamente para crear un ambiente hogareño en las tiendas de la fábrica. Un ejemplo de cómo la estrategia de enfoque alcanza una posición de costos bajos al atender a su mercado meta es Martin-Brower, el tercer distribuidor más grande de alimentos en

Estados Unidos. La compañía redujo su lista de clientes a las ocho principales cadenas de comida rápida. Su estrategia se basa totalmente en atender las necesidades especializadas de los clientes, en ofrecer pocas líneas de productos, en adecuar los procedimientos de pedidos a los ciclos de compra, en ubicar los almacenes según los lugares, en controlar y computarizar agresivamente la contabilidad. No tiene costos bajos cuando atiende al mercado en general, pero sí cuando atiende a su segmento. Martin-Brower se ha visto recompensada con un rápido crecimiento y con una rentabilidad superior al promedio.

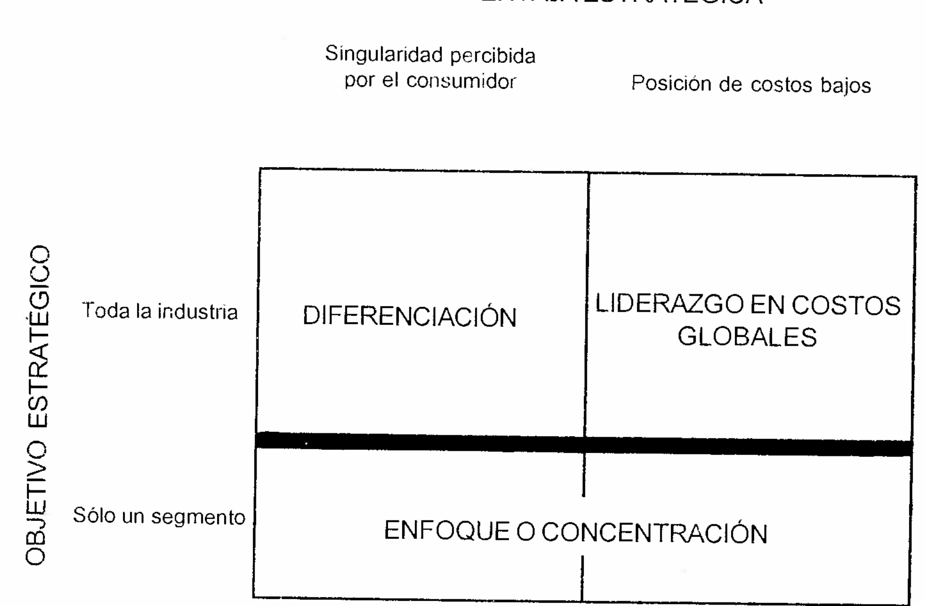


FIGURA 2-1. *Tres estrategias genéricas.*

La estrategia de concentración siempre entraña algunas limitaciones en la participación alcanzable del mercado. Generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa del liderazgo en costos globales.

Otros requisitos de las estrategias genéricas

Las tres estrategias genéricas difieren en otros aspectos aparte de las diferencias funcionales que acabamos de comentar. Para implementarlas bien se requieren varios recursos y habilidades. Además hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo primario, si se quiere alcanzar el éxito. En el recuadro anexo se incluyen algunas consecuencias comunes de las estrategias genéricas en estas áreas.

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Requeridos Comúnmente	Necesidades Organizacionales Comunes
Liderazgo en costos globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales Habilidades de ingeniería de procesos Supervisión meticulosa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar la manufactura Sistema barato de distribución	Riguroso control de costos Informes detallados y frecuentes de control Organización y responsabilidades bien estructuradas Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	Sólidas capacidades de marketing Ingeniería de productos Estilo creativo Gran capacidad de investigación básica Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias Cooperación incondicional de otros canales	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Las estrategias genéricas exigen a veces diversos estilos de liderazgo y pueden traducirse en culturas y atmósferas organizacionales muy distintas. Atraerán a individuos de lo más heterogéneos.

ESTANCAMIENTO EN LA MITAD

Las tres estrategias genéricas son métodos alternos que nos permiten enfrentar las fuerzas competitivas. La situación contraria a la que hemos descrito se da cuando una compañía no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones —es decir, "se queda atorada en la mitad"— y, por tanto, se halla en una posición estratégica extremadamente deficiente. No tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costos bajos; además no está bien diferenciada en la industria para poder prescindir de una posición de costos bajos o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costos en una esfera más limitada.

La compañía que se estanca en la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja. Pierde compradores de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, pues accede a sus demandas para que no la cambien por las que tienen costos bajos. Pero también pierde negocios de altos márgenes de ganancia —la crema y nata de la industria— ante las que se concentran en ese tipo de clientes o han alcanzado una diferenciación global. Probablemente su cultura organizacional no está bien definida y su sistema de estructuras y de motivación es contradictorio.

A esta categoría de empresas estancadas en la mitad posiblemente pertenezca Clark Equipment, la cual domina la mayor parte del mercado de carros montacargas en Estados Unidos y a nivel mundial. Dos fabricantes japoneses, Toyota y Komatsu, adoptaron estrategias que consisten en atender exclusivamente segmentos de bajo volumen, minimizaron los costos de producción y abarataron los precios: aprovecharon los precios bajos del acero en su país que compensan con creces los gastos de transporte. La mayor participación de Clark Equipment (18 y 33% en Estados Unidos) no le da un claro liderazgo en costos, porque tiene una muy amplia línea de productos y no se preocupa por reducir los costos. Esa extensa línea y la ausencia de una orientación tecnológica le han impedido alcanzar la reputación tecnológica y la diferenciación de productos de Hyster, empresa que se ha centrado en carros montacargas más grandes y que ha invertido agresivamente en investigación y desarrollo. Por ello, sus rendimientos parecen mucho menos que los de Hyster, y ha venido perdiendo terreno en el mercado.[3]

[3] Véase a Wertheim (1977).

Una compañía que se estanque en la mitad debe adoptar una decisión estratégica fundamental. Habrá de tomar las medidas necesarias para lograr el liderazgo en costos o por lo menos la paridad en ellos, lo cual supone cuantiosas inversiones para modernizarse y, quizá, la necesidad de comprar participación en el mercado. Otra opción consiste en centrarse en un segmento en particular (enfoque) o distinguirse en alguna forma de la competencia (diferenciación). Las dos últimas opciones a veces culminan en una reducción de participación en el mercado e incluso de las ventas totales. La elección entre estas opciones dependerá necesariamente de las capacidades y limitaciones de la compañía. No se puede implantar bien ninguna de ellas, si no se cuenta con recursos, puntos fuertes, estructuras organizacionales y un estilo gerencial adecuado. Rara vez una compañía está en posibilidades de adoptar las tres opciones.

Suelen requerirse mucho tiempo y un esfuerzo sostenido para liberar la compañía de una situación tan poco envidiable como ésta. Con todo, parecen tender a ir de una a otra a lo largo del tiempo. Y al hacerlo casi siempre se condenan al fracaso, pues entonces no podrán evitar las contradicciones que ello supone.

Los conceptos que acabamos de exponer sugieren varias relaciones entre participación en el mercado y rentabilidad. En algunas industrias, el problema de quedar atrapado en la mitad significará que las compañías pequeñas (con una estrategia de enfoque o de diferenciación) y las grandes (con una estrategia de liderazgo en costos) son las más redituables, mientras que las de tamaño mediano son las menos redituables. Ello implica una relación en forma de U entre rentabilidad y participación en el mercado, según se aprecia en la figura 2-2. La relación parece aplicarse a la industria de motores de caballos de fuerza fraccionaria. En ella, General Electric y Emerson tienen una gran participación y una sólida posición en costos; General Electric goza además de una excelente reputación por su tecnología. Se piensa que ambas obtienen elevados rendimientos con sus motores. Baldor y Gould (Century) adoptaron las estrategias de enfoque: Baldor se centró en el canal de distribución y Gould en algunos segmentos de usuarios. Se considera que la rentabilidad de ambas es buena. Franklin ocupa una posición intermedia: ni adopta la estrategia de bajos costos ni la de concentración. Se piensa que su desempeño en la industria de motores responde a esa posición. Probablemente, la relación en forma de U se aplica a la industria automotriz cuando la vemos desde una perspectiva global, donde empresas como General Motors (costos bajos) y Mercedes (diferenciación) son los líderes en utilidades. Chrysler, British Leyland y Fiat no tienen una estrategia de costos bajos, ni de diferenciación o enfoque. Están estancadas en la mitad.

Sin embargo, la relación en forma de U que se muestra en la figura 2-2 no se aplica a todas las industrias. En algunas no hay oportunidades para implantar el

enfoque o la diferenciación --todo gira en torno a los costos--, y esto sucede en el caso de varios productos voluminosos. En otras industrias, el costo tiene poca importancia por las características del producto y del consumidor. En ellas a menudo se da una relación inversa entre participación en el mercado y rentabilidad. Y en otras, la competencia resulta tan intensa que la única manera de obtener un rendimiento superior al promedio consiste en servirse de la concentración o de la diferenciación, cosa que parece ocurrir en la industria siderúrgica norteamericana. Finalmente, la posición de costos bajos globales no siempre será incompatible con la diferenciación ni con la concentración; a veces se alcanzan sin perder participación en el mercado. Un ejemplo de las combinaciones tan complejas que pueden conseguirse es Hyster, compañía que ocupa el segundo lugar en la industria de los carros montacargas, pero cuya rentabilidad es mayor que la de los pequeños fabricantes (Allis-Chalmers, Eaton), quienes no tienen suficiente participación en el mercado para reducir los costos ni suficiente diferenciación de productos para compensar su posición en los costos.

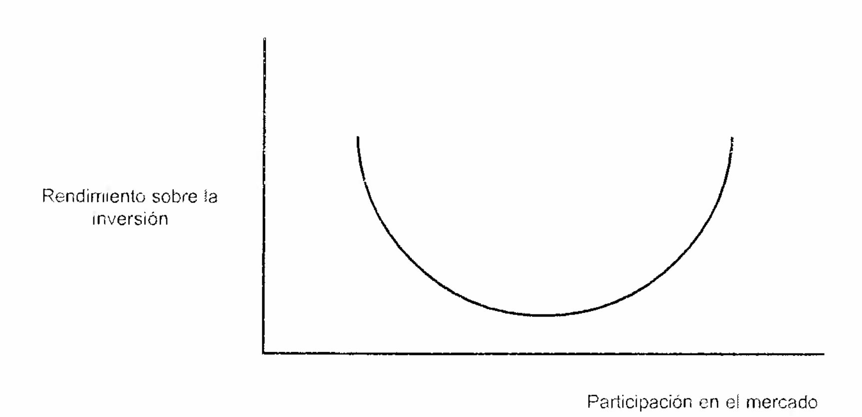


FIGURA 2-2. *Diagrama de la relación en forma de U.*

No existe *una relación uniforme* entre rentabilidad y participación en el mercado. Existiría sólo si definiéramos el mercado para asignarles intencionalmente a las compañías con una estrategia de enfoque o de diferenciación, altas participaciones en algunas industrias demasiado restringidas y si aplicáramos una definición demasiado amplia a las compañías con los costos más bajos (lo cual es necesario porque los líderes en costos a menudo no tienen la mayor participación en todos los submercados). Aun si modificáramos la definición de la industria, no podríamos explicar los altos rendimientos de las empresas que han logrado diferenciarse en toda la industria y cuya participación en el mercado está por debajo de la del líder.

Lo más importante de todo: cambiar la forma de definir la industria de una empresa a otra no resuelve el problema de determinar cuál de las tres estrategias genéricas es idónea para la compañía. Es preciso escoger la más conveniente para los puntos fuertes que, además, sea más difícil de imitar por parte de los competidores. Los principios del análisis estructural orientan la selección y permiten al analista explicar o predecir la relación entre participación y rentabilidad en cualquie r industria. Este tema lo explicaremos más a fondo en el capítulo 7, donde ampliamos el análisis estructural para incluir las diversas posiciones que las empresas ocupan en determinada industria.

RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Más exactamente, las tres estrategias se fundan en eregir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprendernos que entrañen varias clases de riesgo. Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias.

Riesgos del liderazgo en costos globales

El liderazgo en costos impone cargas a la compañía para que pueda mantener su posición: reinvertir en equipo moderno, economizar a toda costa en el uso de activos obsoletos, evitar que prolifere la línea de productos y estar al día en los adelantos tecnológicos. La reducción de costos mediante el volumen acumulativo no se logra automáticamente, como tampoco se obtienen las economías de escala sin prestarle mucha atención.

El liderazgo en costos está expuesto a los mismos riesgos, mencionados en el capítulo 1, de basarse en las economías de escala o en la experiencia como barreras contra la entrada de competidores. He aquí algunos de ellos:

- cambio tecnológico que anula las inversiones o el aprendizaje anterior;
- aprendizaje de costos bajos por las nuevas compañías o por los rivales mediante la imitación o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno;

- incapacidad de percibir el cambio necesario del producto o de marketing, porque la atención está concentrada en los costos;
- inflación de los costos que aminora la capacidad de la compañía para conservar un diferencial de precios y que le permite atacar las imágenes de marca u otras técnicas de diferenciación de la competencia.

El ejemplo clásico de los riesgos del liderazgo en costos es la Ford Motor Company de los años 20. La empresa había conquistado el liderazgo indiscutible al limitar los modelos y las variedades, realizando una agresiva integración hacia atrás, al automatizar las plantas y al reducir los costos por medio del aprendizaje. El aprendizaje se facilitó porque los modelos no cambiaban. Sin embargo, cuando crecieron los ingresos y muchos compradores que ya habían adquirido un automóvil estaban pensando en adquirir uno más, el mercado comenzó a exigir un mejor diseño, cambios de modelo, comodidad y automóviles cerrados en vez de abiertos. Estaban dispuestos a pagar un precio elevado con tal de conseguir lo que deseaban. General Motors supo aprovechar la situación ofreciendo una extensa línea de productos. Para Ford Motor los ajustes estratégicos significaron enormes costos, debido a las rigideces provenientes de las cuantiosas inversiones para minimizar los costos de un modelo obsoleto.

Sharp, empresa dedicada a aparatos electrónicos constituye otro ejemplo de los riesgos que entraña el liderazgo en costos, cuando se emplea como estrategia exclusiva. Esa compañía la había utilizado durante largo tiempo, pero se vio obligada a iniciar una agresiva campaña para crear el reconocimiento de marca. Su capacidad de reducir bastante los precios de Sony y Panasonic se vio mermada ante los incrementos de costos y la legislación antidumping de Estados Unidos; su posición estratégica se erosionó por haberse concentrado exclusivamente en el liderazgo en costos.

Riesgos de la diferenciación

También la diferenciación está expuesta a una serie de riesgos:

- el diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorros, el público está dispuesto a sacrificar algunas características, algunos servicios o parte de la imagen que representa sus productos;
- desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se vuelven más refinados;

- la imitación aminora la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse a medida que las industrias maduran.

El primer riesgo es tan importante que vale la pena comentarlo con mayor detenimiento. Una compañía puede alcanzar la diferenciación y, no obstante, lograr sostener un margen estrecho de diferencial de precios. Por eso, cuando se rezaga en los costos a causa del cambio tecnológico o simplemente por negligencia, un rival de costos bajos está en condiciones de incursionar exitosamente en el mercado. Por ejemplo, Kawasaki y otros fabricantes japoneses de motocicletas han atacado exitosamente a varias empresas diferenciadas como Harley-Davidson y Triumph en las motocicletas grandes, ofreciendo grandes ahorros a los usuarios.

Riesgos de la estrategia de enfoque o concentración

La estrategia de enfoque entraña otra serie de riesgos:

- el diferencial de costos entre los competidores de línea general y la compañía con una estrategia de foco crece y acaba eliminando las ventajas de costos logrados al atender un mercado pequeño o anulando la diferenciación conseguida con ella;
- se reduce la diferencia en los productos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado en general;
- los competidores descubren submercados *dentro* del mercado estratégico y desplazan a la compañía orientada al enfoque.

Capítulo 3

UN MODELO DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. De ello deducimos que un aspecto central de la formulación de estrategias será analizar muy bien al competidor. Con ello se busca preparar un perfil de la naturaleza y de la eficacia de los probables cambios estratégicos que cada rival podría realizar, de su respuesta probable ante la gama de tácticas estratégicas a su alcance que podría adoptar y de su probable reacción ante la serie de cambios de la industria y los cambios ambientales más generales que pudieran ocurrir. Sin un profundo análisis de la competencia no podríamos contestar preguntas como las siguientes: "¿Por qué deberíamos entablar una lucha en la industria y con qué secuencia de tácticas?", "¿Qué significa la acción estratégica del rival y qué importancia hemos de darle?" y "¿Qué áreas hemos de evitar porque su respuesta sería emotiva o desesperada?"

A pesar de la evidente necesidad de un análisis riguroso de la competencia cuando se formula una estrategia, a veces en la práctica no se realiza en forma explícita o exhaustiva. Entonces los directivos llegan a hacer suposiciones peligrosas sobre sus rivales: "No es posible analizar sistemáticamente a los competidores", "Sabemos todo sobre nuestros competidores pues nos enfrentamos a ellos todos los días". Ninguna de las dos suposiciones suele corresponder a la realidad. Otra dificultad más radical en que un análisis profundo requiere muchos datos y no es fácil recabarlos sin un trabajo arduo y prolongado. En general, las compañías no reúnen esta clase de información en forma sistemática, sino que se basan en impresiones informales, en conjeturas y en la intuición lograda a partir de los fragmentos de información que los gerentes reciben constantemente. Sin embargo, como no se cuenta con información fidedigna es muy difícil efectuar un análisis objetivo de la competencia.

El análisis de la competencia consta de cuatro componentes diagnósticos (Figura 3-1): *metas* futuras, *estrategia* actual, *suposiciones* y *capacidades*.[1] Su conocimiento nos permitirá predecir más objetivamente el perfil de respuesta de los rivales, tal como se indica en las preguntas clave de la figura 3-1. Las compañías se hacen al menos una idea intuitiva sobre las estrategias actuales de los rivales, sobre sus fuerzas y debilidades (que se muestran en el lado derecho de la figura 3-1). Prestan mucho menos atención al lado izquierdo, es decir, no tratan de comprender lo que realmente los impulsa: las metas y suposiciones que tienen respecto a su situación y a la naturaleza de la industria. Son factores mucho más difíciles de observar que el comportamiento de ellos, pero a menudo determinan cómo se conducirán en el futuro.

En este capítulo vamos a ofrecer un modelo básico para analizar la competencia, que se ampliará o enriquecerá en capítulos posteriores. Los componentes del análisis de la competencia que se incluyen en la figura 3-1 serán estudiados en secciones subsecuentes; para ello plantearemos una serie de preguntas que pueden hacerse respecto a los rivales, poniendo un poco más de relieve en el diagnóstico de sus metas y suposiciones. En estas áreas más sutiles habrá que ir más allá de la mera categorización para proponer algunas técnicas y pistas que nos permitan identificar sus metas y suposiciones reales. Una vez explicados los componentes del análisis, examinaremos la manera de integrarlos para contestar las preguntas planteadas en la figura 3-1. Finalmente, estudiaremos en forma breve algunos conceptos que sirven para obtener y analizar datos sobre la competencia, pues es importante recabar información cuando se analiza la competencia.

Aunque el modelo y las preguntas de este capítulo se presentan a partir de la competencia, podemos adaptarlas y obtener así un modelo que nos permita realizar el autoanálisis. Los mismos conceptos ofrecen a una compañía los medios para evaluar el lugar que ocupa en su ambiente. Por lo demás, cuando lleva a cabo este ejercicio, entenderá mejor las conclusiones que *probablemente extraigan sus rivales acerca de ella.* Esto es parte de un complejo análisis de la competencia, porque las conclusiones condicionan las suposiciones referentes a los rivales y, por tanto, a su comportamiento; influyen poderosamente en las tácticas competitivas que se adopten (consúltese el Capítulo 5).

[1] Aunque generalmente consideramos como estrategia las metas futuras, desde el punto de vista analítico conviene distinguirlas en el análisis de la competencia.

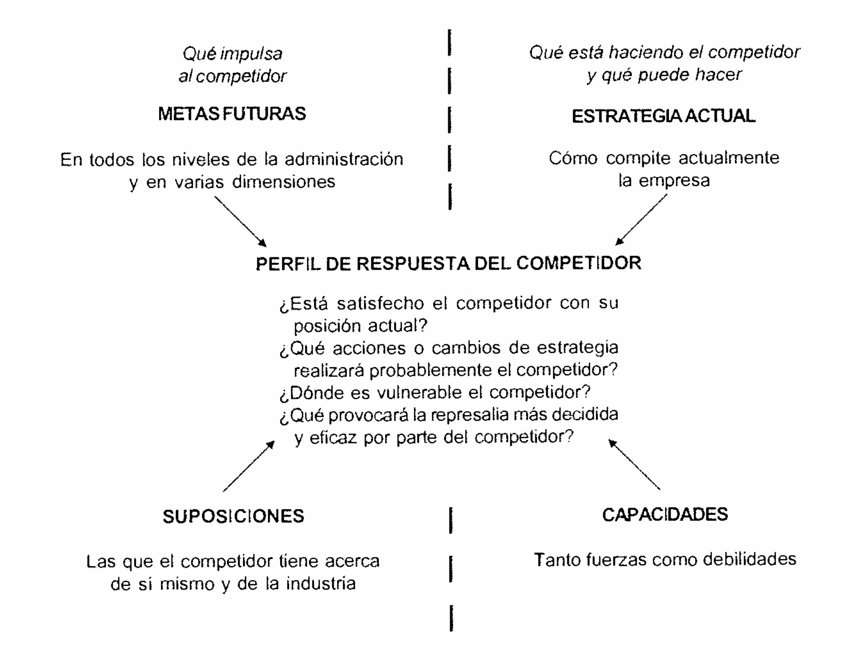


FIGURA 3-1. *Componentes de un análisis de la competencia.*

COMPONENTES DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Antes de explicar los componentes de este análisis, conviene definir cuáles competidores es necesario examinar. Por supuesto, hay que examinar a todos los *competidores actuales.* Pero, también puede ser importante examinar a los *competidores potenciales* que entren en la industria. No es fácil pronosticar a los competidores potenciales, pero a menudo podemos identificarlos en los siguientes grupos:

- empresas que no están en la industria, pero que podrían franquear las barreras muy débiles;
- empresas para las cuales estar en la industria representa una clara sinergia;
- empresas para las cuales competir en la industria constituye una evidente extensión de la estrategia corporativa;
- clientes o proveedores en condiciones de efectuar la integración hacia atrás o hacia adelante.

Otro ejercicio de gran utilidad es tratar de predecir las *fusiones o adquisiciones* que pudieran ocurrir, tanto entre empresas ya establecidas como con las de afuera. La fusión puede conferirle a un rival débil prominencia repentina o fortalecer a uno ya muy poderoso. En el pronóstico de adquisiciones se aplica el mismo razonamiento que cuando se pronostica el ingreso de nuevas empresas. Entre otras cosas, los pronósticos de los objetivos de las adquisiciones en una industria se basan en la situación personal de propiedad, en la capacidad de enfrentar los cambios futuros de la industria y en el posible atractivo como base de operaciones en ella.

Metas futuras

El diagnóstico de las metas de los rivales (y de cómo se medirán frente a ellas), primer componente del análisis de la competencia, es importante por varias razones. Si conocemos las metas, podremos efectuar predicciones sobre si están o no satisfechos con su posición y resultados financieros actuales; ello a su vez nos permitirá predecir la probabilidad de que cambien su estrategia y el vigor con que reaccionarán ante acontecimientos externos (entre ellos, el ciclo de negocios) o las acciones de otras compañías. Por ejemplo, si una compañía concede mucho valor al crecimiento estable de ventas reaccionará de manera muy diferente de la que le interesa ante todo mantener la tasa de rendimiento sobre la inversión.

El conocer las metas de un rival sirve también para predecir sus reacciones ante los cambios estratégicos. Ciertos cambios representarán una amenaza más grave contra algunos de ellos por sus metas y las posibles presiones de la compañía matriz. Es una amenaza que influirá en la probabilidad de represalias. Finalmente, el diagnóstico de las metas sirve para interpretar la seriedad de las iniciativas de otras empresas. No será informal en absoluto la acción estratégica de un rival que se centra en una de sus metas principales o que intenta restaurar el desempeño frente a un objetivo fundamental. Asimismo, el diagnóstico ayudará a decidir si una compañía matriz dará un fuerte apoyo a una iniciativa tomada por una de sus unidades de negocios o si respaldará las represalias que tome la unidad en contra de las acciones de sus rivales.

Aunque a menudo pensamos en las metas financieras de la competencia, un diagnóstico exhaustivo incluirá mucho más factores cualitativos como objetivos concernientes al liderazgo de mercado, posición tecnológica y desempeño social. El diagnóstico de las metas ha de efectuarse en varios niveles gerenciales. Hay metas de toda la organización, metas de las unidades de negocios y hasta metas que pueden deducirse de las áreas funcionales y de los ejecutivos más importantes. Las metas de más alto nivel influyen en las de nivel inferior, pero sin determinarlas totalmente.

Las siguientes preguntas de tipo diagnóstico nos ayudarán a averiguar las metas presentes y futuras de la competencia. Comenzamos examinando la unidad de negocios o división, que en algunos casos abarca la entidad global. Después estudiaremos el impacto que la compañía matriz tiene en las metas futuras de la unidad de negocios dentro de una empresa diversificada.

Metas de la unidad de negocios

1. ¿Cuáles son las *metas financieras* explícitas e implícitas del competidor? ¿Cómo resuelve el compromiso intrínseco en el establecimiento de metas; por ejemplo, el existente entre desempeño a corto y a largo plazo, el existente entre utilidades y crecimiento de los ingresos y el existente entre crecimiento y la capacidad de pagar dividendos periódicamente?

2. ¿Cuál es la *actitud del competidor ante los riesgos?* Si los objetivos financieros se centran esencialmente en la rentabilidad, en la posición (participación) en el mercado, en la tasa de crecimiento y en el nivel deseado de riesgo, ¿cómo parece equilibrar esos factores?

3. ¿Tiene el competidor *valores u opiniones* organizacionales tanto económicos o de otra índole, tanto compartidos por toda la organización como exclusivos de los altos directivos, que influyan profundamente en sus metas? ¿Quiere ser el líder del mercado (Texas Instruments)? ¿El estadista de la industria (Coca-Cola)? ¿El rebelde o disidente? ¿El líder tecnológico? ¿Tiene una tradición o historial de seguir una estrategia o política funcional que haya sido institucionalizada en meta? ¿Tiene ideas firmes sobre el diseño o la calidad de los productos? ¿O preferencias por cierta ubicación?

4. ¿Cuál es la *estructura organizacional* del competidor (por ejemplo, estructura funcional, presencia o ausencia de los gerentes de productos, laboratorio independiente de investigación y desarrollo)? ¿De qué manera la estructura asigna las responsabilidades y el poder de las decisiones más importantes como distribución de recursos, fijación de precios y cambios de productos? La estructura organizacional del competidor ofrece pistas sobre la situación relativa de diversas áreas funcionales, sobre la coordinación y las prioridades que se consideran estratégicamente importantes. Por ejemplo, si el departamento de ventas está encabezado por un vicepresidente bajo las órdenes directas del presidente, ello significará que a las ventas se les concede mayor importancia que a la producción en caso de que este departamento esté presidido por un director que "reporta" al vicepresidente en asuntos de administración. Los puestos a los que se asigne la responsabilidad de las decisiones revelarán la perspectiva que la alta dirección quiere que adopten.

5. ¿Qué sistemas de *control e incentivos* han sido establecidos? ¿Cómo se compensa a los ejecutivos? ¿Con qué criterios se remunera a la fuerza de ventas? ¿Poseen acciones de la compañía los administradores? ¿Se cuenta con un sistema de compensación diferida? ¿Qué medidas del desempeño se realizan periódicamente? ¿Con qué frecuencia? Aunque a veces resulte difícil discernir estas cosas, nos dan valiosas pistas sobre lo que, a juicio del competidor, es importante y sobre la manera en que los ejecutivos reaccionarán ante los eventos que inciden en sus premios.

6. ¿Con qué *sistema contable* y convenciones se cuenta? ¿Cómo valúa el inventario la competencia? ¿De qué manera asigna los costos? ¿Cómo contabiliza la inflación? Estos problemas de políticas contables influyen profundamente en las percepciones que el rival tiene de su desempeño, de cuáles son sus costos, de la forma en que fija los precios, entre otras cosas.

7. ¿Qué tipos de *ejecutivos* ocupan los puestos ejecutivos del rival, en especial el de presidente ejecutivo? ¿Qué formación y experiencia tienen?[2] ¿Qué tipo de ejecutivos jóvenes obtienen premios y distinciones, y cuáles son sus prioridades? ¿Hay patrones que indiquen la orientación que sigue la compañía? Por ejemplo, Bic Pen tenía la política explícita de contratar a personas ajenas a la industria, pues estaba convencida de que necesitaba emprender una estrategia innovadora. ¿Se prevén jubilaciones inminentes?

8. ¿Qué nivel de *unanimidad* existe entre los directivos respecto a la orientación futura de la empresa? ¿Favorecen metas distintas los grupos dirigentes? De ser así, podría haber cambios de estrategia cuando el poder pase a otras manos. En cambio, con la unanimidad el poder se conserva e incluso se da una actitud de gran firmeza ante la adversidad.

9. ¿Quiénes integran el *consejo de administración*? ¿Hay suficientes personas ajenas a la empresa para tener una visión externa? ¿Qué tipos de individuos son; cuáles son sus antecedentes y nexos con la compañía? ¿Cómo administran su negocio o qué intereses representan (bancos, abogados)? La composición del consejo de administración nos dará pistas sobre la orientación de la empresa, su actitud hacia el riesgo e incluso sus técnicas estratégicas preferidas.

10. ¿Qué *compromisos contractuales* pueden limitar las opciones? ¿Hay convenios de deuda que coarten el establecimiento de metas? ¿Hay restricciones por contratos de licencias o de negocios de riesgo compartido?

11. ¿Hay *restricciones regulatorias, antimonopolio u otras restricciones de carácter social o gubernamental* que limiten la actividad de la compañía y que influyan en cosas como su reacción ante las acciones de un competidor más pequeño o en la probabilidad de que vuelva a intentar obtener una mayor participación en el mercado? ¿Ha tenido el rival algún problema antimonopolio en el pasado? ¿Por qué razones? ¿Firmó ya algún convenio de aceptación? Esta clase de restricciones e incluso ese simple antecedente puede sensibilizar a la compañía, al punto que deje de reaccionar ante las acciones estratégicas a menos que se vea amenazado un elemento esencial de su negocio. Por ejemplo, si intenta arrebatarle una pequeña porción del mercado al líder gozará de un poco de protección gracias a tales restricciones.

[2] Más adelante se abordan algunas cuestiones muy reveladoras acerca de los antecedentes y la experiencia de los ejecutivos.

La empresa matriz y las metas de las unidades de negocios

Si el competidor es una unidad de una empresa más grande, la compañía matriz seguramente le impondrá a la unidad restricciones o condiciones indispensables para predecir su comportamiento. Hay que formular las siguientes preguntas además de las que acabamos de mencionar.

1. ¿Cuáles son los *resultados actuales* (crecimiento de ventas, tasa de rendimiento y otros) *de la compañía matriz?* Esta primera aproximación nos indica las metas que pueden ser traducidas en objetivos como la participación en el mercado, las decisiones de precios y la presión de nuevos productos de la unidad de negocios. Si esta última no iguala el desempeño de la compañía matriz, suele sentir la presión. Cuando logra un mejoramiento financiero ininterrumpido, difícilmente tomará medidas que pongan en peligro su historial tan exitoso.

2. ¿Cuáles son las *metas globales de la compañía matriz*? Y, teniéndolas en cuenta, ¿cuáles son sus necesidades probables en relación con la unidad de negocios?

3. ¿Qué *importancia estratégica* concede la compañía matriz a la unidad de negocios desde la perspectiva de la estrategia global? ¿Ve en ella un "negocio base" o un negocio periférico de su operación? ¿Cómo encaja en el portafolio? ¿Se le considera un área de crecimiento y un elemento esencial del futuro de la corporación o una fuente madura y estable de efectivo? La importancia estratégica de la unidad de negocio influirá decisivamente en las metas que se esperan de ella; más adelante explicaremos cómo se evalúa la importancia estratégica.

4. ¿Por qué la compañía matriz *entró en esta industria* (por un exceso de capacidad, por la necesidad de la integración vertical, para explotar los canales de distribución o para fortalecer su fuerza de marketing)? Este factor nos suministrará más información sobre la forma en que la compañía matriz juzga la aportación de la unidad de negocios y sobre la presión que probablemente le imponga a su posición y comportamiento estratégico.

5. ¿Qué *relación económica* existe entre este negocio y otros del portafolio de la compañía matriz (integración vertical, complementación de otros negocios, investigación y desarrollo compartidos)? ¿Cómo afecta esta relación a las condiciones especiales que la empresa impone a la unidad respecto a la forma en que habrá de conducirse como compañía independiente? Por ejemplo, el hecho de compartir las instalaciones podría significar que la unidad sufre la presión de cubrir los gastos generales o de absorber el exceso de capacidad generado por las unidades hermanas. O si complementa otra división de la compañía matriz, ésta quizá opte por invertir las utilidades en otras divisiones. Las interrelaciones con otras unidades de la empresa a veces se originan en subsidios cruzados en una u otra dirección.

6. ¿Cuáles son los *valores u opiniones* de los altos directivos a nivel organizacional? ¿Buscan el liderazgo tecnológico en todos sus negocios? ¿Desean una producción uniforme y evitar despidos o paros para implantar una política organizacional contra los sindicatos?[3] Este tipo de valores y actitudes suelen repercutir en la unidad de negocios.

7. ¿Existe una *estrategia genérica* que aplique la compañía matriz a varios negocios y que tal vez pruebe en ésta? Por ejemplo, Bic Pen ha utilizado una estrategia de productos de precio bajo, estandarizados y desechables que fabrica a grandes volúmenes y que publicita mucho para competir en las áreas de instrumentos de escritura, encendedores de cigarros, pantimedias (medias panty) y, actualmente, rastrillos de rasurar. Haynes Corporation se prepara para aplicar la estrategia L'eggs en las pantimedias a negocios tan diversos como cosméticos, ropa interior para caballero y calcetines.

8. Considerando el *desempeño y las necesidades de otras unidades de negocios* y la estrategia global, ¿qué clases de objetivos de ventas, obstáculos al rendimiento sobre la inversión y restricciones de capital podrían imponerse a la unidad del competidor? ¿Logrará competir exitosamente contra otras unidades de la organización por el capital corporativo, si tenemos en cuenta su desempeño frente a ellas y las metas que le asignó la organización? ¿Tiene o puede tener la unidad un tamaño suficientemente grande para atraer la atención y el apoyo de la compañía matriz o los directivos la abandonarán a su suerte y le asignarán baja prioridad? ¿Cuáles son las necesidades de inversión de capital del resto de las unidades? ¿Cuánto le quedará a la unidad, considerando los indicios sobre las prioridades que la compañía matriz les asigna a otras y los fondos disponibles después de repartir los dividendos?

[3] Por ejemplo, para instituir una política contra paros o despidos habrá que acumular grandes inventarios en épocas de recesión y, posiblemente, estar dispuesto a renunciar a la participación en el mercado durante épocas de auge. Este tipo de políticas lo han implantado algunas grandes empresas norteamericanas.

9. ¿Cuáles son los *planes de diversificación* de la compañía matriz? ¿Proyecta diversificarse en otras áreas que consumirán capital o que revelan la orientación a largo plazo que impondrá a la unidad? ¿Sigue orientaciones que consolidarán la unidad mediante oportunidades de sinergia? Hace poco Reynolds compró a Del Monte, decisión que le inyectará vitaminas a sus negocios de alimentos por el excelente sistema de distribución de Del Monte.

10. ¿Qué *indicios* ofrece la *estructura organizacional* de la compañía matriz del competidor sobre el estatus, la posición y la metas que le asigna a la unidad? ¿Está la unidad directamente subordinada al presidente ejecutivo o a un influyente vicepresidente de grupo o bien es parte pequeña de una entidad más grande? ¿Le ha sido asignado un jefe proveniente del exterior o un gerente que está por abandonar la empresa? Las relaciones organizacionales también suministran pistas en lo tocante a la estrategia real o probable. Por ejemplo, si un grupo de divisiones de productos eléctricos se combina bajo la dirección de un gerente general, habrá mayores probabilidades de coordinar la estrategia entre ellas que si fueran divisiones independientes, sobre todo cuando el ejecutivo ha sido nombrado director general del grupo. Conviene señalar que los indicios provenientes de las relaciones jerárquicas han de combinarse con otros. De lo contrario, no tendremos la seguridad de que sean completos y fidedigos, pues las relaciones organizacionales a veces tienen un carácter meramente decorativo.

11. ¿Cómo se *controla y se remunera* a los gerentes de división en el esquema global de la empresa? ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las evaluaciones? ¿Qué proporción existe entre bonos y sueldo? ¿En qué se basan los bonos? ¿Existe la opción de comprar acciones? Estas preguntas inciden directamente en las metas y en el comportamiento de una división.

12. ¿Qué tipos de *ejecutivos* parecen ser premiados por la compañía matriz, política que manifiesta el tipo de comportamiento estratégico que refuerzan los altos directivos y, por lo mismo, de las metas divisionales? ¿Con qué rapidez los gerentes pasan de una unidad a otra en la compañía matriz? La respuesta nos revela los horizontes de tiempo y la forma en que se equilibran las estrategias riesgosas con otras más seguras.

13. ¿En qué lugares realiza la compañía matriz su *reclutamiento?* ¿Han sido promovidos internamente los directivos actuales –lo cual significa que sigue vigente la estrategia anterior– o provienen de otras divisiones e incluso de otra compañía? ¿De qué área funcional proviene el gerente (indicación de la prioridad estratégica que los altos directivos desean implantar)?

14. *¿Muestra la compañía actitudes antimonopólicas, reguladoras o sociales* que terminarán por afectar a la unidad de negocios?

15. ¿Tiene la compañía o algunos altos directivos un *apego emocional* a la unidad? ¿Es ésta una de las primeras unidades de la compañía? ¿Ocupan puestos

corporativos los exjefes de la unidad? ¿Toman los altos directivos la decisión de adquirir o desarrollar la unidad? ¿Se iniciaron programas o iniciativas en la unidad bajo el liderazgo de ellos? Este tipo de relaciones revela que se le concederá demasiada atención y apoyo. También pueden indicar la existencia de barreras contra la salida.[4]

Análisis de portafolio y metas del competidor

Cuando un competidor forma parte de una compañía diversificada, con un análisis de los negocios de ésta puede contribuir significativamente a contestar algunas de las preguntas planteadas en el apartado anterior. Las técnicas con que se examina el portafolio de negocios sirven para responder las interrogantes referentes a las necesidades que, a juicio de la compañía matriz, atiende la unidad del competidor.[5] La técnica más reveladora será la que él aplique.

- ¿Con qué criterios se clasifican los negocios en la compañía matriz del competidor, en caso de que se use un esquema de clasificación? ¿De qué manera se clasifican los negocios?
- ¿Qué negocios se consideran vacas de efectivos?
- ¿En qué negocios se proyecta obtener grandes utilidades o desinvertir, dada la posición que ocupan en el portafolio?
- ¿Qué negocios son fuente habitual de estabilidad que contrarrestan las fluctuaciones de otros del portafolio?
- ¿Cuáles negocios representan acciones defensivas tendientes a proteger otros negocios importantes? ¿Cuáles negocios son las áreas más prometedoras con que cuenta la compañía para invertir recursos y aumentar su participación en el mercado?
- ¿Qué negocios presentan un sólido "apalancamiento" en el portafolio? Son aquellos en que los cambios del desempeño ejercerán un impacto considerable en el desempeño global de la compañía matriz en lo tocante a estabilidad, ganancias, flujo de efectivo, crecimiento de ventas o costos. Se les brindará una excelente protección.

El análisis de portafolio de la compañía matriz aportará indicios respecto a los futuros objetivos de la unidad de negocios; respecto a la agresividad con que luchará por conservar su posición y su desempeño en áreas como rendimiento sobre la inversión, participación en el mercado, flujo de efectivo, y respecto a las probabilidades de intentar modificar su posición estratégica.

[4] Las barreras contra la salida se discuten en los capítulos 1 y 12.
[5] En el apéndice A se describen brevemente algunos métodos con que las compañías clasifican hoy su portafolio.

Metas del competidor y su posicionamiento estratégico

La estrategia puede formularse buscando posiciones en el mercado donde la compañía pueda alcanzar sus objetivos sin amenazar a sus competidores. Cuando se conocen bien las metas que persiguen, todo mundo puede convivir en forma pacífica. Claro que no siempre existe este tipo de posiciones, sobre todo cuando consideramos que otras empresas sentirán la tentación de entrar en una industria donde las ya establecidas están prosperando. En la generalidad de los casos, la compañía ha de obligar a los rivales a flexibilizar las metas para que ella pueda alcanzar las suyas. Y para ello habrá de encontrar una estrategia susceptible de ser defendida contra los rivales actuales y potenciales, valiéndose de algunas ventajas evidentes.

El análisis de las metas del competidor es indispensable, pues permite evitar las acciones estratégicas que desencadenan terribles guerras, pues amenazan su capacidad de cumplir los objetivos principales. Por ejemplo, el análisis de portafolio separa las vacas de efectivo y los negocios ya maduros de aquellos que la compañía matriz intenta crear. A veces es fácil afrontar exitosamente una vaca de efectivo, si con ello no se pone en riesgo el flujo de efectivo de la compañía matriz; pero sería muy peligroso hacerlo contra un negocio que la compañía matriz del competidor intenta crear (o al cual la unen vínculos emotivos). De la misma manera, un negocio elegido por su capacidad de realizar ventas estables luchará agresivamente por lograrlo; pero su reacción será mucho más moderada frente a una medida tendiente a mejorar las utilidades del rival que no altera la participación en el mercado. Todos estos no son más que algunos ejemplos de cómo el análisis de metas sirve para contestar las preguntas que se plantearon en la figura 3-1 en relación con el comportamiento de la competencia.

Suposiciones

El segundo componente esencial del análisis de la competencia es descubrir las suposiciones de cada competidor. Éstas pertenecen a dos grandes categorías:
15
- Las suposiciones del competidor acerca de *sí mismo*.
- Las suposiciones del competidor acerca de la *industria y las compañías que laboran en ella*.

Toda compañía opera basándose en una serie de suposiciones concernientes a su situación. Por ejemplo, puede verse a sí mismo como una compañía con una gran responsabilidad social, como líder de la industria, etc. Tales suposiciones regirán la forma en que se comporta y en que reacciona frente a los eventos. Así, si se considera un productor de costos bajos, quizá trate de castigar a un rival reductor de precios haciendo rebajas.

Las suposiciones del competidor acerca de sí mismo a veces son correctas, otras veces no. El segundo caso nos ofrece una interesante ventaja estratégica. Por ejemplo, si un competidor cree contar con la máxima lealtad de los consumidores y no es así, una drástica reducción de precios será una medida eficaz para ganar mayor participación en el mercado. Él se negará a igualar la rebaja, pues está convencido de que la reducción del adversario no afectará mucho a su participación; cuando admita su error, ya habrá perdido a numerosos consumidores.

Del mismo modo que los competidores hacen suposiciones acerca de sí mismos, también las compañías operan a partir de suposiciones referentes a su industria y a los rivales. También ellas aciertan algunas veces y se equivocan otras veces. Por ejemplo, Gerber Products siempre creyó que la natalidad crecería en Estados Unidos a partir de los años 50, pese a que había mostrado una disminución constante y de repunte quizá apenas en 1979. Hay muchos otros casos de empresas que subestimaron o exageraron el poder de permanencia de los rivales, sus recursos y habilidades.

Examinando suposiciones de todo tipo podemos identificar las ideas preconcebidas o *puntos ciegos* que pueden afectar la forma en que los administradores perciben su ambiente. Los puntos ciegos son áreas donde no captan en absoluto la importancia de los acontecimientos (una acción estratégica, entre otras cosas), los perciben de modo incorrecto o los perciben con demasiada lentitud. Cuando se descubren, la compañía podrá identificar las acciones con menores probabilidades de sufrir represalias inmediatas y discernirá aquellas en que la represalia, aunque se produzca, no surte efecto.

Las siguientes preguntas se proponen descubrir las suposiciones de la competencia y las áreas donde *no* tiende a ser totalmente objetiva o realista:

1. ¿Qué parece *creer el competidor respecto a su posición relativa* –en costos, calidad del producto, avance tecnológico y otros aspectos fundamentales de su negocio–, según se aprecia en sus declaraciones públicas, en afirmaciones de los dirigentes y de la fuerza de ventas o en otras indicaciones? ¿Cuáles son para él sus puntos débiles y fuertes? ¿Son correctas sus apreciaciones?

2. ¿Tiene el competidor una profunda *identificación histórica o emotiva* con determinados productos o con ciertas políticas funcionales que están profundamente arraigadas: forma de diseñar los productos, diseño de una calidad satisfactoria, ubicación de las plantas, método de ventas, estructura de la distribución?

3. ¿Hay *diferencias culturales, regionales o nacionales* que incidirán en la forma en que los competidores percibirán e interpretarán los eventos? He aquí uno de tantos ejemplos: las compañías de Alemania Occidental a veces dan prioridad a la producción y a la calidad del producto con detrimento de los costos unitarios y del marketing.

4. ¿Existen *valores o normas organizacionales* que hayan sido institucionalizados de modo incondicional y que influyan en la forma de interpretar los acontecimientos? ¿Hay algunas políticas en que el fundador creía firmamente y que todavía estén vigentes?

5. ¿Qué parece pensar el competidor sobre la *demanda futura* del producto y sobre la *importancia de las tendencias de la industria*? ¿Dudará en aumentar la capacidad ante incertidumbres infundadas respecto a la demanda o tenderá a incrementarla excesivamente por la razón contraria? ¿Está propenso a juzgar erróneamente el valor de las tendencias? Por ejemplo, ¿cree que la industria está concentrándose, cuando no es así? Las respuestas a las preguntas anteriores ofrecen una sólida base sobre la cual construir las estrategias.

6. ¿Qué parece pensar el competidor en relación con las metas y capacidades de los *rivales*? ¿Subestimará a alguno de ellos o exagera su importancia?

7. ¿Parece el competidor aceptar la "*sabiduría popular (o sentido común)*" de la industria o las reglas históricas de los métodos ordinarios que no reflejan las nuevas condiciones del mercado?"[6] He aquí algunos ejemplos de la sabiduría popular (o sentido común): "Todas las compañías deben tener una línea completa", "Los consumidores cambian a productos más caros", "Es necesario controlar las fuentes de materias primas en esta industria", "Las plantas descentralizadas constituyen el sistema más eficiente de manufactura", "Se requieren muchos distribuidores". Identificar las situaciones donde la sabiduría popular es errónea o puede modificarse es útil porque permite determinar el tiempo y la eficacia de una represalia por parte de un rival.

8. La *estrategia actual* del competidor puede influir sutilmente en sus suposiciones o reflejarse en ella. A veces capta los eventos de la industria a través de filtros definidos por sus circunstancias pasadas o presentes; ello en nada favorece la objetividad.

[6] Suelen existir principalmente en industrias compuestas por empresas con una larga tradición en ellas.

Importancia de percibir los puntos ciegos o la sabiduría popular

En el reciente resurgimiento de Miller Breweries vemos un ejemplo de los beneficios que se obtienen al descubrir los puntos ciegos. Esta compañía, adquirida por Philip Morris y sin las limitaciones de la sabiduría popular como tantas otras cerveceras de propiedad familiar, lanzó al mercado Lite Beer, una botella de 7 onzas, y Lowenbrau Beer, embotellada en el país y vendida a un precio 25% mayor que Michelob (líder de las cervezas caras). Según los informes disponibles, la mayoría de las compañías cerveceras se burlaron de la estrategia de Miller; pero hoy muchas han imitado su ejemplo a regañadientes, pues Miller conquistó una participación mucho mayor en el mercado.[7]

Otra situación en que el hecho de reconocer una obsoleta sabiduría popular ha aportado enormes ganancias es la revolución creada por Paramount Pictures. Dos nuevos ejecutivos de alto nivel y con experiencia en administrar la televisión de redes violaron muchas de las normas de la industria cinematográfica –prevendieron películas, exhibieron las películas simultáneamente en gran cantidad de salas, etc.– y con ello incrementaron mucho su participación en el mercado.[8]

La historia como indicador de metas y de suposiciones

Uno de los indicadores más confiables de las metas y suposiciones del competidor respecto a una industria es su historia en ella. Las siguientes preguntas sugieren algunas formas de examinarla.

1. ¿Cuál es el desempeño financiero actual del competidor y su participación en el mercado, *en comparación con* los de años recientes? Se obtiene así una buena pista inicial de las metas futuras, sobre todo si los resultados del pasado "memorable" fueron mejores y ofrecen un indicador tangible y visible de su capacidad. El competidor casi siempre tratará de revivir el desempeño de años recientes.

2. ¿Cuál ha sido la *historia del competidor en el mercado a través de los años*? ¿En qué áreas ha fracasado y, por tanto, es probable que no vuelva a incursionar en ellas? El recuerdo de fracasos anteriores, y por tanto los obstáculos que éstos oponen a iniciativas posteriores en esas áreas, a veces dura mucho tiempo y se le da demasiada importancia. Es un fenómeno que se observa principalmente en organizaciones generalmente exitosas. Por ejemplo, en opinión de algunos el fracaso sufrido en las tiendas de descuento retrasó siete años el reingreso de *Federated Department Stores* en este mercado al menudeo.

3. ¿En qué áreas el competidor ha *sido protagonista o ha tenido éxito*? ¿En la introducción de productos nuevos? ¿En métodos innovadores de marketing? ¿En otras áreas? En todas ellas se sentirá seguro para volver a emprender una acción o para luchar en caso de provocación.

4. ¿Cómo ha *reaccionado* en el pasado el competidor frente a determinadas acciones estratégicas o a eventos de la industria? ¿De modo racional? ¿En forma emotiva? ¿Con lentitud? ¿Rápidamente? ¿A qué procedimientos ha recurrido? ¿A qué tipo de acontecimientos ha reaccionado deficientemente y por qué?

[7] Una breve reseña de este caso se publicó en *Business Week*, 8 de noviembre de 1976.
[8] Una breve descripción se da en *Business Week*, 27 de noviembre, 1978.

Antecedentes de los ejecutivos y relaciones con asesores

Otro indicador fundamental de las metas, suposiciones y probables acciones futuras de la compañía rival es el origen de sus dirigentes, así como su historial, sus éxitos y fracasos personales.

1. Los *antecedentes funcionales* de los altos directivos constituyen una medida esencial de su orientación y percepción de la industria, lo mismo que de las metas apropiadas. Las preferencias de los que han trabajado en finanzas por ciertas orientaciones estratégicas, basadas en aquello con que están familiarizados, son distintas de las de quienes tienen experiencia en marketing o en producción. Un ejemplo de ello podría ser la propensión de Edwin Land por la innovación como solución a los problemas estratégicos de Polaroid; otro, la estrategia de McGee de reducir la inversión en actividades relacionadas con la energía en Gulf Oil.

2. Un segundo indicio de las suposiciones de la alta dirección, de sus metas y probables acciones futuras son los *tipos de estrategias* con que han tenido éxito o fracaso en su carrera profesional. Por ejemplo, si un presidente ejecutivo logró resolver un problema reduciendo los costos, es probable que lo adopten cuando se encuentren en la misma situación.

3. Otro aspecto de la experiencia de los altos directivos que puede ser importante son las *empresas donde han trabajado antes*, así como las reglas del juego y las técnicas estratégicas que predominaban en ellas. Por ejemplo, Marc Roijtman aplicó una estrategia de ventas, que había sido implementada exitosamente en el equipo industrial, en la industria del equipo agrícola cuando asumió la presidencia de J. I. Case a mediados de la década de 1960. Hace poco R. J. Reynolds ofreció un nuevo estilo de liderazgo basado en su experiencia en empresas de alimentos empacados y de artículos de tocador: ha implantado muchas de las prácticas de administración de productos y otras propias de esos sectores industriales. Y en los últimos años los altos directivos de Household Finance Corporation (HFC) provienen

de la industria de venta al menudeo. En vez de afianzar la posición tan sólida de la compañía en el crédito al consumidor y de aprovechar el auge de esta industria, los recursos se invirtieron en diversificarse para entrar en el mercado al menudeo. Esta orientación la reinvirtió un nuevo presidente ejecutivo, promovido de la división de financiamiento al consumidor. La tendencia a reutilizar conceptos que han dado buenos resultados en el pasado se aplica a los ejecutivos de alto rango provenientes de despachos legales, de empresas de consultoría y de otras entidades de la industria. Aportan una perspectiva y herramientas de soluciones que, en cierto modo, reflejan su pasado.

4. En los altos directivos pueden influir profundamente los *grandes acontecimientos* que les ha tocado vivir, entre ellos: recesiones graves, escasez de energía, grandes pérdidas debidas a fluctuaciones de la moneda. A veces estos hechos inciden en su perspectiva en áreas de lo más diverso y, por lo mismo, pueden hacerlo también en las decisiones estratégicas.

5. Las perspectivas de los altos directivos también pueden deducirse de su *estilo de escribir y hablar,* de su *formación técnica* o historia cuando se conocen, de *otras compañías* con que frecuentemente tienen contacto (por ejemplo, el consejo de administración del que forman parte), sus actividades externas y cualquier otra pista que uno pueda imaginar.

6. Un indicio importante lo constituyen las compañías de consultoría administrativa, las agencias de publicidad, los bancos de inversión y otros *asesores* al servicio del competidor. ¿Qué otras compañías los emplean y qué han hecho ellos? ¿Por cuáles enfoques y técnicas conceptuales son famosos estos consultores? La identidad de los asesores del competidor y un diagnóstico muy riguroso de ellos nos indicará los posibles cambios estratégicos del futuro.

Estrategia actual

El tercer componente del análisis de la competencia son las declaraciones de la estrategia actual de cada competidor. La forma más eficaz de concebir la estrategia consiste en considerarla como un reflejo de principales políticas operativas en las áreas funcionales y averiguar cómo trata de interrelacionar las funciones. La estrategia puede ser explícita o implícita; siempre adopta una u otra forma. En la introducción expusimos los principios que rigen la identificación de las estrategias.

Capacidades

Una evaluación realista de las capacidades de cada rival es el último paso diagnóstico del análisis de la competencia. Sus metas, sus suposiciones y estrategia actual

influirán en la *probabilidad,* en el *tiempo,* en la *naturaleza* y en la *intensidad* con que reaccione. De sus fuerzas y debilidades dependerá la *capacidad* de emprender acciones estratégicas –o de reaccionar frente a ellas– y de encarar los eventos ambientales o industriales cuando ocurran.

No profundizaremos aquí en el concepto de los puntos fuertes y débiles de los competidores, pues es bastante claro. En términos generales, podemos valorarlos examinando su posición en las cinco fuerzas básicas explicadas en el capítulo 1, análisis que realizaremos en el capítulo 7. Desde una perspectiva menos amplia, la figura 3-2 contiene una sinopsis con la cual estudiar las fuerzas y debilidades en cada área de la industria.[9] La lista será más útil si formulamos más preguntas sintéticas.

Productos

- Posición de los productos en cada segmento del mercado, desde el punto de vista del consumidor
- Amplitud y profundidad de la línea de productos

Detallistas/distribución

- Cobertura y calidad de los canales
- Fuerza de las relaciones con los canales
- Capacidad de atender los canales

Marketing y ventas

- Habilidades en los aspectos de la mezcla de marketing
- Habilidades en la investigación de mercado y en el desarrollo de productos nuevos
- Capacitación y habilidades de la fuerza de ventas

Operaciones

- Posición en los costos de manufactura: economías de escala, curva de aprendizaje, modernidad del equipo, etcétera
- Complejidad tecnológica de las instalaciones y del equipo
- Flexibilidad de instalaciones y de equipo
- Técnicas patentadas y marcas registradas especiales o ventajas de costos
- Habilidades en la adición de capacidad, en el control de calidad, en trabajos de herramientas, etcétera
- Ubicación, entre otras cosas costo de mano de obra y de transporte

FIGURA 3-2. *Áreas de fuerzas y debilidades del competidor.*

[9] Otras fuentes de áreas que deben estudiarse cuando se valoran las capacidades vienen en Robert Buchele, "How to Evaluate a Firm", *California Management Review,* otoño de 1962, pp. 5-16; "Checklist for Competitive and Competence Profiles", en H. I. Ansoff, *Corporate Strategy* (Nueva York: McGraw-Hill, 1965), pp. 98-99; capítulo 2 en W. H. Newman y J. P. Logan, *Strategy, Policy and Central Management,* 6a. ed. (Cincinnati: South-Western Publishing, 1971); capítulo 5 en W. E. Rothschild, *Putting It All Together* (Nueva York: AMACOM, 1979).

Atmósfera de la mano de obra; problema de sindicalización
Acceso a materias primas y su costo
Grado de integración vertical

Investigación e ingeniería

Patentes y derechos de autor
Capacidad interna en el proceso de investigación y desarrollo (investigación de productos, investigación de procesos, investigación básica, desarrollo, imitación, etc.) Habilidades del personal de investigación y desarrollo en la creatividad, simplicidad, cualidad, confiabilidad y en otros aspectos
Acceso a fuentes externas de investigación e ingeniería (por ejemplo, proveedores, clientes, contratistas)

Costos globales

Costos globales relativos
Costos o actividades compartidas con otras unidades de negocios
Dónde el competidor genera economías de escala u otros factores indispensables para su posición de costos

Fortaleza financiera

Flujo de efectivo
Capacidad de financiamiento a corto y a largo plazo (razón relativa de deuda/capital)
Capacidad de capital nuevo en un futuro cercano
Capacidad de administración financiera: negociación, obtención de capital, crédito, inventario y cuentas por cobrar

Organización

Unidad de valores y claridad de propósito en la organización
Fatiga organizacional debida a exigencias que recientemente le han sido impuestas
Uniformidad en los sistemas organizacionales con la estrategia

Capacidad administrativa general

Capacidades directivas del presidente ejecutivo; capacidad del presidente ejecutivo para motivar
Capacidad de coordinar funciones o grupos especiales de funciones (por ejemplo, la manufactura con la coordinación de la investigación)
Edad, formación y orientación funcional de los directivos
Profundidad de los ejecutivos
Flexibilidad y adaptabilidad de los ejecutivos

Portafolio corporativo

Capacidad de la empresa para apoyar con fondos y otros recursos, a todas las unidades de negocios para realizar los cambios planeados
Capacidad de la empresa de complementar o afianzar las fuerzas de las unidades de negocios

Otros

Tratamiento o acceso especial a los organismos gubernamentales
Rotación de personal

FIGURA 3-2 *(continuación).*

Capacidades básicas

¿Cuáles son las capacidades del competidor en cada una de las áreas funcionales? ¿En cuál es mejor? ¿En cuál es peor? ¿Qué calificación obtiene en las pruebas de uniformidad de su estrategia (presentadas en la introducción)?

¿Hay probabilidades de que cambien las capacidades a medida que el competidor vaya madurando? ¿Aumentarán o disminuirán con el tiempo?

Capacidad de crecer

- ¿Aumentarán o disminuirán las capacidades del competidor si crece? ¿En qué áreas?
- ¿Qué capacidad tiene de crecer en lo tocante a personal, habilidades y planta?
- ¿Cuál es su *crecimiento sustentable* en el ámbito financiero? En un análisis de Du Pont, ¿puede crecer con la industria?[10]
- ¿Puede acrecentar su participación en el mercado? ¿Es sensible el crecimiento sustentable a la consecución de capital externo?
- ¿Y a la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo?

Capacidad de respuesta rápida

¿Tiene el competidor capacidad de responder rápidamente a las acciones de otras empresas o de preparar una ofensiva inmediata? La respuesta dependerá de factores como los siguientes:

- reservas no comprometidas de efectivo
- reserva de poder conseguir financiamiento
- capacidad excesiva de la planta
- nuevos productos no introducidos, pero disponibles

[10] Crecimiento sostenible $= \left(\text{rotación de activos}\right) \times \left(\text{rendimiento sobre ventas después de impuestos}\right) \times \left(\frac{\text{activo}}{\text{pasivo}}\right) \times \left(\frac{\text{deuda}}{\text{capital}}\right) \times \left(\text{parte de utilidades retenidas}\right)$

Capacidad de adaptarse al cambio

- ¿Qué relación existe entre los costos fijos y variables del competidor? Influirán en su probable respuesta ante el cambio?
- ¿Qué capacidad tiene de adaptarse y responder a situaciones cambiantes en las áreas funcionales? Por ejemplo, ¿puede adaptarse a
  - la competencia en costos?
  - la administración de líneas más complejas de productos?
  - la incorporación de nuevos productos?
  - la competencia en el servicio?
  - el escalamiento de la actividad mercadológica?
- ¿Puede el competidor reaccionar ante posibles eventos exógenos como:
  - una tasa alta y sostenida de inflación?
  - los cambios tecnológicos que hacen obsoleta una planta?
  - una recesión?
  - los aumentos en los niveles salariales?
  - las formas más probables de regulación gubernamental que afectan a su negocio?
- ¿Tiene el competidor *barreras contra la salida* que tiendan a impedirle disminuir o desinvertir sus operaciones en la industria?
- ¿Comparte el competidor las instalaciones de producción, una fuerza de ventas u otros servicios o personal con el resto de las unidades de la compañía matriz? Todo ello representa a veces un obstáculo contra la adaptación y puede impedir el control de costos.

Poder de permanencia

- ¿Qué capacidad tiene el competidor de sostener una guerra larga, que puede imponer presión a las utilidades o al flujo de efectivo?
  Esto dependerá de consideraciones como las siguientes:
  - reservas de efectivo
  - unidad entre los directivos
  - horizonte de largo plazo en sus metas financieras
  - inexistencia de presión del mercado accionario

INTEGRACIÓN DE LOS CUATRO COMPONENTES: PERFIL DE RESPUESTA DEL COMPETIDOR

Una vez analizadas las metas futuras del competidor, sus suposiciones, sus estrategias y capacidades actuales, estaremos en condiciones de formular las preguntas clave que nos permitirán hacer un perfil de su reacción probable.

Acciones ofensivas

El primer paso consiste en predecir los cambios estratégicos que puede iniciar el competidor.

1. *Satisfacción con la posición actual.* Si comparamos las metas del competidor (y de su compañía matriz) con su posición presente, ¿tenderá a efectuar un cambio estratégico?

2. *Acciones probables.* A juzgar por las metas del competidor, en sus suposiciones y capacidades en relación con su posición actual, ¿cuáles son los cambios estratégicos más probables que hará? Los cambios reflejarán sus ideas sobre el futuro, lo que considera sus fuerzas, cuáles rivales cree vulnerables, cómo le gusta competir, las ideas preconcebidas que los altos directivos trajeron a la compañía y otras consideraciones inspiradas en el análisis anterior.

3. *Fuerza y persistencia de las acciones.* El análisis de las metas y capacidades del competidor sirven para valorar la fuerza previsible de sus iniciativas probables. También es importante evaluar lo que puede *conseguir* con ellas. Por ejemplo, una acción que le permite compartir los costos con otra división, y por tanto modificar drásticamente su posición relativa de costos, puede ser mucho más importante que la que mejore su eficiencia mercadológica. Un análisis de las ganancias probables aunado al conocimiento de sus metas nos indicará la seriedad con que persistirá en la acción en caso de que encuentre resistencia.

Capacidad defensiva

El siguiente paso en la construcción de un perfil de respuesta consiste en preparar una lista de la gama de acciones estratégicas que una compañía de la industria puede tomar y otra de los cambios que pueden ocurrir en la industria y en el ambiente. Podemos evaluarlos aplicando los siguientes criterios para determinar la capacidad defensiva del competidor, enriqueciéndolos con los resultados del análisis descrito en secciones anteriores.

1. *Vulnerabilidad.* ¿A qué acciones estratégicas y medidas gubernamentales, macroeconómicas o industriales será más vulnerable el competidor? ¿Qué acontecimientos tienen consecuencias asimétricas en el perfil, es decir, ejercen un efecto mayor o menor en sus utilidades que en las de la compañía incipiente? ¿Cuáles tácticas requieren tanto capital para tomar represalias o imitarlas que el competidor no querrá correr riesgos?

2. *Provocación.* ¿Qué tácticas o eventos provocarán una represalia por parte de los rivales, a pesar de que ello les cueste mucho dinero y merme considerablemente su desempeño financiero? Es decir, ¿qué acciones ponen en peligro sus

metas o posición, al punto que se vean obligados a reaccionar agresivamente, les guste o no? Casi todos los competidores tienen *puntos sensibles* o *neurálgicos*, es decir, áreas de negocios donde una amenaza desencadenará una respuesta exagerada. Estos puntos se relacionan con metas firmemente establecidas, compromisos emotivos y cosas afines. En lo posible hay que evitarlos.

3. *Eficacia de la represalia.* ¿Ante qué tácticas o acciones el competidor no puede reaccionar rápida o eficazmente, porque se lo impiden sus metas, estrategias, capacidades o suposiciones actuales? ¿Qué medidas podríamos tomar frente a las cuales el competidor fracasaría si intentara igualarlas o emularlas?

En la figura 3-3 se incluye un diagrama esquemático simple con el cual analizar las capacidades defensivas. La columna de la izquierda contiene primero las acciones estratégicas que una compañía podría adoptar y luego los cambios ambientales y de la industria que podrían ocurrir (entre ellos, las medidas probables de los rivales). Después, a todos ellos podemos aplicarles las preguntas formuladas en la parte superior. La matriz resultante recogerá la estrategia más adecuada a la realidad a que deben responder los competidores y facilitará una reacción rápida ante los fenómenos del ambiente y de la industria que pondrán de manifiesto las debilidades del competidor. (En el capítulo 5 se explican ampliamente los conceptos que permiten realizar las tácticas competitivas.)

Eventos	*Vulnerabilidad del competidor al evento*	Grado en que el evento provocará represalias por parte del competidor	Eficacia de la represalia del competidor ante el evento
Posibles acciones estratégicas por nuestra empresa			
Liste todas las opciones como: Completar la línea de productos Mejorar la calidad de productos y servicios Reducir el precio y competir en costos			
Posibles cambios ambientales			
Liste todos los cambios como: Incremento importante en el precio de materias primas Disminución de las ventas Aumento de la sensibilidad de los consumidores ante el costo			

FIGURA 3-3. *Esquema para evaluar la capacidad defensiva de un competidor.*

Elección del campo de batalla

Suponiendo que los competidores tomen represalias en contra de las acciones que emprende una compañía, la estrategia consistirá en escoger el *campo de batalla más propicio* para luchar con ellos. Ese terreno será el segmento del mercado o los aspectos de la estrategia en que estén mal preparados, en que muestren menor entusiasmo o se sientan más incómodos. El campo de batalla más idóneo puede ser la competencia basada en costos, centrada en el extremo superior o inferior de la línea de productos o en otras áreas.

Lo ideal sería encontrar una estrategia frente a la cual no puedan reaccionar los competidores dadas las circunstancias del momento. El legado de su pasado y su estrategia presente harán sumamente costoso adoptar algunas medidas, mientras que la compañía que se inicia tendrá menos dificultades y deberá invertir menos. Por ejemplo, cuando Folger's Coffee invadió con precios bajos los mercados del este de Estados Unidos dominados por Maxwell House, el costo de igualarlos fue enorme para Maxwell por su gran participación en el mercado.

Otro concepto estratégico fundamental obtenido del análisis de la competencia consiste en crear una situación de metas o *motivos antagónicos (mixtos)* para la competencia. Este concepto es una estrategia que consiste en emprender acciones cuyas represalias, en caso de tomarse, serán eficaces pero dañarán la posición global del adversario. Por ejemplo, cuando ante la amenaza de las minicomputadoras IBM responde lanzando al mercado la suya, puede contribuir a reducir el crecimiento del mercado de sus computadoras y a acelerar la transición a las minicomputadoras. Poner a los competidores en una situación de metas antagónicas es una estrategia muy eficaz para atacar las compañías ya establecidas que han tenido éxito en sus mercados. Las empresas pequeñas y las de ingresos recientes suelen estar poco ligadas a las estrategias tradicionales; ello les permite obtener excelentes resultados cuando descubren estrategias que castigan a las que están estrechamente vinculadas a las estrategias actuales.

Siendo realistas, rara vez los competidores quedarán totalmente estáticos e incluso abrumados por motivos contradictorios o antagónicos. Por eso, las preguntas antes planteadas nos ayudarán a identificar las acciones estratégicas que coloquen a la compañía incipiente en la mejor posición de librar la batalla competitiva cuando llegue el momento. Ello significa dos cosas; primero, aprovechar el conocimiento de sus metas y de sus suposiciones para evitar en lo posible una represalia devastadora; segundo, escoger el campo de batalla donde la capacidad propia de la compañía representa la artillería más poderosa.

Análisis de la competencia y pronóstico de la industria

Un análisis de cada competidor fuerte, tanto real como potencial, es un elemento valioso para pronosticar las condiciones futuras de la industria. Podemos sintetizar el conocimiento de sus iniciativas probables y de su capacidad para reaccionar al cambio; realizamos una simulación para verlos interactuar entre sí y contestar después preguntas como las siguientes:

- ¿Qué consecuencias hemos identificado respecto a la interacción de las probables acciones de la competencia?
- ¿Están convergiendo sus estrategias y se prevé que choquen unas con otras?
- ¿Muestran los competidores tasas de crecimiento sustentable que igualan el crecimiento pronosticado de la industria o, por el contrario, se produce un vacío que invitará a entrar en ella?
- ¿Se combinarán las acciones probables y repercutirán en la estructura de la industria?

Necesidad de un sistema de inteligencia de la competencia

La respuesta a las preguntas anteriores referentes a la competencia origina una gran necesidad de información. Los datos de inteligencia sobre ella pueden provenir de muchas fuentes: los informes presentados al público, los discursos de los ejecutivos ante analistas de valores, la prensa especializada en administración, la fuerza de ventas, los clientes o proveedores que comparten las compañías, la inspección de los productos del rival, las estimaciones del personal de ingeniería, la información obtenida de los dirigentes o de exempleados de las empresas rivales. En el apéndice B se describen más detenidamente las fuentes de datos. La información en que se basa un análisis exhaustivo difícilmente se recopilará en un esfuerzo masivo. La que se requiere para realizar los juicios tan sutiles que requieren este tipo de preguntas casi siempre fluye a cuentagotas y no en torrentes; además hay que reunirla durante largo tiempo si queremos hacernos una idea general del estado de la competencia.

Para recopilar los datos necesarios para efectuar un análisis exhaustivo se requiere algo más que trabajo arduo. Se requiere además un mecanismo organizado –una especie de *sistema* de inteligencia de la competencia– que garantizará la eficiencia del proceso. Los elementos del sistema variarán según las necesidades de cada compañía, según la industria, la capacidad del personal, los intereses y talentos de los dirigentes. En la figura 3-4 se describen esquemáticamente las funciones que han de cumplirse cuando se desarrollan los datos para un análisis muy

completo de la competencia y se ofrecen algunas opciones de cómo realizar cada función. En algunas compañías una sola persona puede desempeñarlas todas; pero es la excepción, no la regla. Hay numerosas fuentes de datos de campo y de datos publicados; en una compañía hay muchos que pueden aportarla. Más aún, recopilar las funciones, catalogarlas y asimilarlas de modo eficaz suele superar la capacidad de un individuo.

Según se observa, en la práctica las compañías se organizan de varias maneras para llevar a cabo las funciones: desde un grupo de análisis de la competencia que forma parte del departamento de planeación y que se encarga de todas las funciones (recurriendo quizá a otras áreas para que recaben los datos de campo) hasta un coordinador de inteligencia de la competencia que cumple las funciones de recopilar, catalogar y comunicar y un sistema en que el estratega hace todo esto de un modo informal. Pero, muchas veces, no hay una persona que se encargue de esto. Al parecer no existe una forma adecuada de recabar los datos que se aplican a todos los casos; pero evidentemente alguien debe interesarse, porque de lo contrario se perderá mucha información valiosa. La alta dirección contribuirá enormemente a estimular esta función, si exige integrar perfiles muy completos de la competencia al proceso de la planeación. Al menos debe haber algún ejecutivo encargado de coordinar la obtención de la inteligencia de la competencia.

Las funciones pueden llevarse a cabo en varias formas, como se aprecia en la figura 3-4. Las opciones descritas en ella abarcan varios grados de complejidad y exhaustividad. Las empresas pequeñas acaso no tengan los recursos ni el personal para intentar algunas de las técnicas más refinadas; en cambio, seguramente las aplicará todas una compañía muy interesada en comprender a algunos de los principales competidores. Sin importar el nivel de refinamiento, nunca insistiremos suficientemente en la importancia de la función comunicativa. Reunir los datos será una pérdida de tiempo si no sirven para formular la estrategia; deben diseñarse medios creativos para darles una forma concisa y útil que satisfagan las necesidades de los altos directivos.

Cualquiera que sea el mecanismo con que se recaba la inteligencia de los competidores, siempre se obtienen beneficios de un procedimiento formal que requiera documentación. Los fragmentos de información se pierden fácilmente y con ellos las ventajas que se obtienen al combinarlos. El análisis de la competencia es demasiado importante para realizarlo negligentemente.

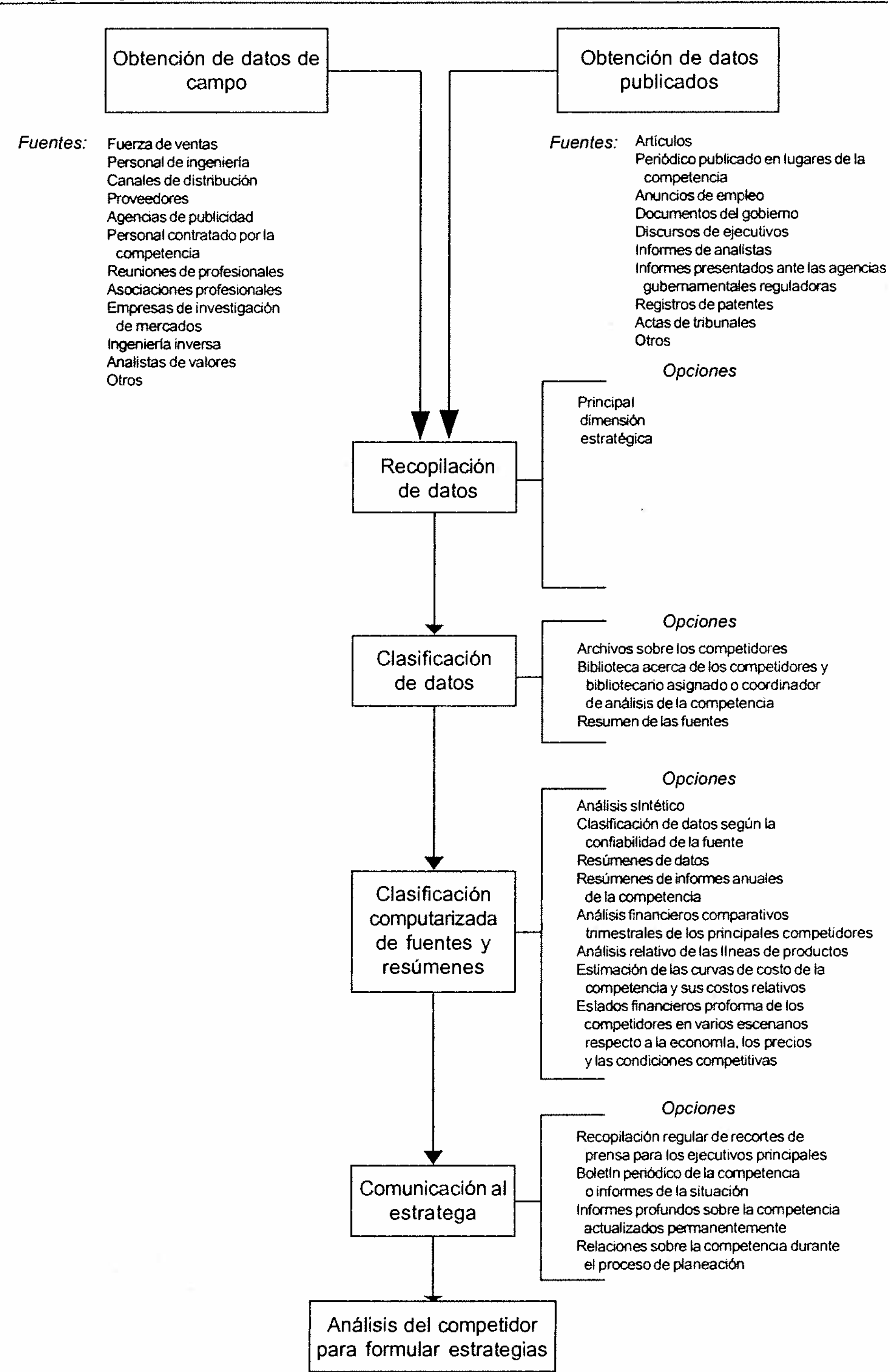


FIGURA 3-4 *Funciones de un sistema de inteligencia del competidor*

Capítulo 4 — SEÑALES DEL MERCADO

Una señal del mercado es cualquier acción del competidor que ofrezca una indicación directa o indirecta de sus intenciones, de sus motivos, de sus metas o situación interna. Su comportamiento emite señales en las formas más diversas. Algunas son meras simulaciones, otras son advertencias y otras más manifiestan un compromiso decidido con un curso de acción.[1] Las señales del mercado son medios indirectos de comunicarse en él; la mayor parte de las provenientes del comportamiento de un rival transmiten información utilizable en el análisis de la competencia y en la formulación de estrategias.

Así pues, reconocerlas y leerlas correctamente tiene gran importancia cuando se diseña una estrategia competitiva; interpretar las del comportamiento es un complemento esencial del análisis de la competencia (Capítulo 3). El conocimiento de las señales también es importante para realizar acciones estratégicas eficaces, como veremos en el capítulo 5. Si queremos interpretar bien las señales hemos de efectuar un análisis básico del competidor: conocer sus metas futuras, sus suposiciones acerca del mercado y de sí mismo, sus estrategias y capacidades actuales. Leer las señales del mercado, categoría de segundo orden en el análisis de la competencia, se funda en juicios sutiles sobre los competidores y en la comparación entre los aspectos conocidos de las situaciones y su comportamiento. Según veremos más adelante, muchas de las sutilezas de la interpretación de las señales exigen comparar permanentemente el comportamiento y la clase de análisis de la competencia que comentamos en el capítulo 3.

---

[1] En la literatura experimental sobre los oligopolios, lo mismo que en la observación informal del comportamiento competitivo, se encuentra mucha evidencia de que ocurren señales del mercado. En Fouraker y Siegel (1960) se incluye un interesante estudio experimental que comprueba la importancia de las señales.

TIPOS DE SEÑALES DEL MERCADO

Las señales del mercado cumplen dos funciones esencialmente distintas: pueden ser indicaciones confiables de los motivos del competidor, de sus intenciones y de sus metas o meras simulaciones. Con estas últimas se intenta engañar a otras compañías para que emprendan o no una acción que lo favorezca. Con frecuencia se requieren juicios sutiles para distinguir entre una simulación (o balandronada) y una señal verdadera.

Las señales del mercado adoptan multitud de formas, según el comportamiento del competidor en cuestión y el medio utilizado. Al hablar de las modalidades de las señales, convendrá precisar en qué forma pueden emplearse como simulaciones y de qué manera se distinguen de una señal verdadera.

A continuación se explican los tipos principales de señales del mercado.

Anuncios previos de acciones

La forma, el carácter y el tiempo de los anuncios previos son a veces señales poderosas. Un anuncio previo es una comunicación formal realizada por un competidor de que *emprenderá o no* alguna acción, como construir una planta o modificar los precios. No necesariamente garantiza que se lleve a cabo; a veces se hacen anuncios que no se traducen en realidades, porque nada se hizo al respecto o porque la acción se nulificó con un anuncio posterior. Esta propiedad de los anuncios aumenta su valor de señal, según veremos luego.

En términos generales, los anuncios previos cumplen varias funciones de las señales que no se excluyen mutuamente. Primero, pueden ser intentos de publicitar el compromiso de hacer algo, con el único propósito de *desplazar* a los rivales. Por ejemplo, si un competidor anuncia la incorporación de una importante capacidad que cubrirá el crecimiento previsto de la industria, quizá intenta disuadir a otras compañías para que no hagan lo mismo pues la industria quedaría saturada. O, como ha sucedido normalmente con IBM, un competidor anuncia un nuevo producto antes que esté listo para ser comercializado, a fin de que el mercado espere el lanzamiento en vez de comprar mientras tanto el producto del competidor.[2] Así, en su demanda contra Eastman Kodak, Berkey alegó que la compañía había dado a conocer nuevos productos para la cámara mucho antes de iniciar la producción, con el único fin de desalentar las ventas de los artículos de otras compañías.

Segundo, los anuncios a veces son *amenazas* de acciones que se emprenderán si un rival lleva a cabo una iniciativa planeada. Si una empresa *A* se entera de que

[2] Véase a Brock (1975).

su competidor *B* tiene la intención de reducir el precio de algunos productos de su línea (o bien éste da a conocer sus intenciones), podría anunciar que va a rebajar su precio mucho muy por debajo del de *B*. Probablemente lo disuada para que no cumpla lo ofrecido, puesto que sabe que a *A* le molesta la reducción de precio y está dispuesto a entablar una guerra de precios.

Tercero, los anuncios pueden ser *pruebas de los sentimientos del competidor*, es decir, aprovechan el hecho de que no necesariamente se realizará lo comunicado. La compañía *A* podría anunciar un nuevo programa de garantías para conocer la reacción de las otras integrantes de la industria. Si responden en forma previsible, introducirá el cambio según lo planeado. Pero si emiten señales de malestar o anuncian un programa de garantías ligeramente distinto del propuesto por ella, tendrá dos opciones: desistir de la iniciativa proyectada o anunciar un programa de garantías revisado que iguale al de la competencia.

La secuencia anterior de acciones revela una cuarta función de los anuncios en relación con su importancia como amenazas. Pueden ser un medio de *comunicar el gusto o malestar* con los eventos competitivos de la industria.[3] Dar a conocer una iniciativa acorde a la del competidor podría indicar gusto; en cambio, el hecho de dar a conocer una acción punitiva o un medio muy distinto de alcanzar el mismo fin podría indicar malestar.

Una quinta y frecuente función de los anuncios consiste en servir de pasos conciliadores tendientes a *atenuar al máximo la provocación* causada por un inminente ajuste estratégico. Con ellos se trata de evitar que el ajuste desencadene una descarga de represalias y de guerras indeseables. Así, la compañía *A* tal vez decida que los niveles de precios han de ajustarse a la baja en la industria. Si con mucha anticipación da a conocer su intención y si la justifica mencionando los cambios de los costos, posiblemente logre que la compañía *B* interprete el cambio de precios como una táctica agresiva para aumentar su participación en el mercado y responda con represalias agresivas. Esta función de los anuncios es muy frecuente, cuando el ajuste estratégico nada tiene de agresivo. No obstante, también pueden servir para dar a los rivales un falso sentido de seguridad y facilitar así la instrumentación de una táctica agresiva. Estamos ante uno de los muchos casos en que una señal se convierte en espada de dos filos.

[3] Los competidores también pueden hablar de su satisfacción o malestar *directamente* en entrevistas, discursos a los analistas bursátiles, etc. Pero anunciar que harán algo en respuesta a una acción de la compañía es un compromiso más formal con su posición que el mero hecho de declarar su gusto o malestar. Ello se debe a que retractarse de un anuncio merma mucho más la credibilidad que emprender una acción contraria a lo dicho en una entrevista o en un discurso. Algunas veces unos y otros se usan para indicar malestar y hacer que otra compañía cambie su modo de pensar; si esta táctica no da resultado se anuncia que se procederá de conformidad.

Una sexta función de los anuncios es *evitar acciones simultáneas muy costosas* en áreas como aumento de la capacidad, donde la acumulación de adiciones a la planta originará un exceso de capacidad. Las compañías podrían anunciar sus planes de expansión con mucha capacidad, con lo cual facilitarán la programación de la incorporación por parte de la competencia en una secuencia que reduciría al mínimo el exceso de capacidad.[4]

Una última función de los anuncios consiste en *comunicarse con la comunidad financiera*, con el propósito de elevar considerablemente el precio de las acciones o mejorar la reputación de la compañía. Esta práctica común significa que a menudo las empresas, impulsadas por las relaciones públicas, presentan su situación bajo una luz lo más optimista posible. Este tipo de anuncios puede causar problemas, cuando se envían señales incorrectas a la competencia.

A veces un anuncio sirve para aglutinar el *apoyo interno* a una acción. El comprometer públicamente la empresa a hacer algo es un medio de poner fin a las discusiones internas respecto a su conveniencia. Los anuncios de metas financieras algunas veces logran obtener el apoyo de los interesados.

Lo dicho hasta aquí nos indica que puede librarse una batalla competitiva mediante anuncios, sin que se invierta un solo dólar. Un ejemplo de ello lo encontramos en una serie bastante reciente de anuncios emitidos por los fabricantes de memoria de computadora. Texas Instruments anunció el precio de memorias de acceso aleatorio que en un plazo de dos años introduciría en el mercado. Una semana más tarde, Bowmar anunció un precio más bajo. Tres semanas después, Motorola anunció un precio más bajo todavía. Finalmente, luego de dos semanas, Texas Instruments anunció un precio a la mitad del de Motorola; el resto de las compañías optaron por no producir la memoria. Así pues, Texas Instruments ya había ganado la batalla sin que realizara una fuerte inversión.[5] Asimismo, basta emitir anuncios y luego sustituirlos por otros para establecer la magnitud del cambio de precio o la modalidad de un nuevo programa de bonificación para los distribuidores, sin tener que alterar el mercado ni exponerse a una guerra si se introduce un esquema y luego se modifica y se retira.

Decidir si un anuncio previo propone el predominio sobre los rivales o si se trata de una acción conciliadora es evidentemente una distinción importantísima que debe hacerse. Puede comenzarse analizando los beneficios duraderos que el competidor puede obtener en el primer caso.[6] Si se consigue ese tipo de beneficios, existirán

[4] No es raro que este proceso se deteriore. Consúltese el capítulo 15 "Expansión de la capacidad".

[5] Para obtener este resultado Texas Instruments debe haber demostrado en forma creíble su compromiso –con otras acciones– de que *vendería* memorias a precio bajo. Sin esa acción, no se habría disuadido la entrada de competidores (Capítulo 5).

[6] En el capítulo 15 se exponen las condiciones que apoyan una estrategia anticipadora.

muchas probabilidades de que lo impulsen motivos de predominio. En cambio, posiblemente lo impulse una actitud conciliadora, si el predominio le aporta pocos beneficios o si una acción sorpresa hubiera sido más útil para su interés personal. Generalmente se considera conciliador un anuncio que comunica una acción mucho menos perjudicial para otras empresas de lo que podría haber sido, teniendo en cuenta la capacidad de la compañía. Otro indicio de los motivos del que hace el anuncio es la relación existente entre el momento en que lo da a conocer y cuándo tomará la iniciativa. En igualdad de circunstancias, los anuncios hechos con mucha anticipación tienden a ser conciliadores, aunque en este caso resulta difícil generalizar.

Conviene precisar que los anuncios a veces son *simulaciones (o balandronadas)*, pues no necesariamente se cumplen. Según señalamos antes, son un medio de comunicar el compromiso de llevar a cabo la amenaza para que el rival desista, atenúe una acción o no la inicie. Por ejemplo, una compañía puede anunciar una gran planta diseñada para mantener su participación de capacidad en la industria con objeto de anular otros anuncios similares, los cuales de hacerse realidad ocasionarían una capacidad excesiva en la industria. Si este tipo de simulación fracasa, el que la hace se sentirá poco incentivado para llevar a cabo su amenaza. Sin embargo, la credibilidad de los futuros compromisos y anuncios se ve seriamente afectada cuando no se cumple la amenaza u otros compromisos. En casos extremos se recurrirá a anuncios falsos para hacer que los rivales inviertan sus recursos preparándose para una amenaza inexistente.

Los anuncios previos de la competencia pueden transmitirse en varios medios: boletines oficiales de prensa, discursos de los directivos ante analistas de valores, entrevistas con la prensa. El medio seleccionado nos da una pista acerca de los motivos latentes. Cuanto más formal sea el mensaje, más querrá la compañía cerciorarse de que sea escuchado y más grande será la audiencia a la que desea llegar. El medio influye también en los destinatarios. Un anuncio impreso en una revista especializada tenderá a ser leído sólo por los competidores u otros participantes de la industria. Su connotación será distinta de la del anuncio hecho a una audiencia numerosa de análisis de valores o a la prensa especializada a nivel nacional. A veces se recurre a esta clase de anuncios para establecer un compromiso "público" de que, a los ojos de los rivales, será difícil retractarse y que, por tanto, producen un efecto disuasivo.[7]

[7] Véase en el capítulo 5 una explicación sobre la importancia del compromiso y sobre la disuasión en situaciones competitivas.

Anuncios de resultados o acciones después del hecho

A menudo las empresas anuncian (verifican) la adición de plantas, estadísticas de ventas y otros resultados o acciones después que han ocurrido. Tales anuncios transmiten señales, principalmente respecto al grado en que revelan datos difíciles de conseguir por otros medios o que causan sorpresa que la empresa los haga públicos. Su finalidad es garantizar que otras conozcan y recuerden la información comunicada, lo cual influirá en su comportamiento subsecuente.

Como cualquier otro anuncio, éstos pueden ser erróneos o engañosos aunque al parecer rara vez lo son. Muchos de ellos se refieren a hechos como la participación en el mercado que no es auditada ni está sujeta a los procedimientos de investigación exhaustiva de la Securities and Exchange Commission (SEC) ni a responsabilidad civil. Las compañías a menudo anuncian resultados engañosos, si piensan que con ellos obtienen una ventaja o comunican un compromiso corporativo. A esta táctica se recurre –por ejemplo– cuando se publican cifras de ventas que incluyen en el total las de algunos productos conexos que no caen dentro de la categoría estricta de productos, es decir, inflan su participación en el mercado. Otra consiste en citar la capacidad final de una nueva planta, a pesar de que para alcanzarla habría que hacer una segunda adición, es decir, presentan implícitamente la capacidad final como la inicial.[8] Si la compañía aprende a ver más allá de estas prácticas engañosas, descubrirá signos reveladores de los objetivos y verdaderas fuerzas del rival.

Discusiones públicas de la industria por parte de los competidores

A veces los competidores hablan de las condiciones de la industria: pronósticos de la demanda y precios, pronósticos de la capacidad futura, importancia de los cambios externos como el aumento del costo de los materiales. Estos comentarios están llenos de señales, porque reflejan las suposiciones de sus compañías respecto a la industria donde supuestamente están creando su propia estrategia. Así pues, la discusión puede ser un intento consciente o inconsciente de lograr que las otras empresas operen con las mismas suposiciones, reduciendo al mínimo las probabilidades de motivos erróneos y de guerras. Los comentarios a veces contienen peticiones implícitas para regular los precios: "La competencia de precios es todavía muy dura. La industria no ha logrado pasarle al consumidor el incremento de costos".[9] "En esta industria el problema es que algunas compañías no admiten que los

[8] Esta acción debe distinguirse claramente del hecho de anunciar exactamente la capacidad actual y de anunciar al mismo tiempo los planes para la expansión futura.

[9] El Presidente de Sherwin-William Coating Group, al hablar de la industria de la pintura en "A Thin Coating of Profit for Paint Makers", *Business Week*, 14 de agosto, 1977.

precios actuales deterioran nuestra capacidad de crecimiento y de producir bienes a largo plazo".[10] Otras veces las discusiones incluyen peticiones implícitas de que otras compañías acrecienten la capacidad en forma organizada, de que no realice una excesiva competencia publicitaria, de que no den un trato preferencial a los grandes clientes y muchas otras cosas, con la promesa implícita de cooperar si otros también lo hacen.

Desde luego, la compañía que hace los comentarios intenta quizá interpretar las condiciones de la industria, para mejorar su posición en ella. Por ejemplo, tal vez prefiera que caigan los precios y, por tanto, describirá las condiciones de modo que los precios de la competencia parezcan demasiado altos, aunque quizá a ellos les convenga mantenerlos. Es decir, las compañías que interpretan las señales de los comentarios de los otros competidores han de comprobar personalmente las condiciones de la industria y buscar áreas donde la posición de un rival podría mejorar con la interpretación que le dé a las de ellos. De ese modo quedarán al descubierto sus intenciones.

Además de los comentarios generales sobre la industria, los competidores a veces hablan directamente de las iniciativas de su rival: "La reciente extensión de crédito a los distribuidores no fue adecuada por tales y tales razones". Este comentario posiblemente refleja el gusto o malestar ante la medida; pero como cualquier anuncio público su propósito está sujeto a diversas interpretaciones. Podemos aprovecharlas interpretando la conveniencia de la decisión del rival para mejorar nuestra posición.

En ocasiones las compañías elogian a los rivales por su nombre o la industria en general. Ello ha sucedido –por ejemplo– en la administración de hospitales. Casi siempre se trata de un gesto conciliador tendiente a atenuar las tensiones o a poner fin a prácticas indeseables. Se da principalmente en industrias donde todas las compañías se ven afectadas por la imagen que la industria tiene en el grupo de clientes o en la comunidad financiera.

Discusiones y explicaciones de los competidores sobre sus acciones

A menudo los competidores discuten sus acciones en público o en foros donde el intercambio normalmente llega a otras empresas. Un ejemplo común de la discusión en foros es hablar de una iniciativa con los clientes o distribuidores principales; con toda probabilidad la industria entera se enterará de lo que se dijo.

La explicación que una compañía da de su acción cumple, consciente o inconscientemente, por lo menos cuatro funciones. Primero, es un intento de lograr que

[10] El Ejecutivo de uno de los principales productores en un discurso ante analistas bursátiles.

otras entiendan los motivos de una iniciativa y de que, por tanto, la imiten; o bien se desea comunicar que no debe ser considerada una provocación. Segundo, las explicaciones o discusiones pueden ser gestos tendientes a obtener una ventaja. Las compañías que van a introducir un producto nuevo o ingresar en otro mercado llenan a veces los periódicos con reportajes sobre lo costoso y difícil que fue la decisión. Disuaden así a otras compañías para que no lo intenten. Las discusiones de acciones son, en fin, un intento de manifestar un compromiso. El competidor insistirá en los cuantiosos recursos invertidos y en su compromiso a largo plazo dentro del área para convencer a los rivales de que ha decidido quedarse y de que no intenten desplazarlo.

Tácticas del competidor en relación a lo que podría haber hecho

En relación con lo que un competidor podría haber decidido realizar son signos importantes de sus motivos los siguientes aspectos: los precios y los niveles de publicidad que escogió, la magnitud de las adiciones de capacidad, las características del producto que adoptó y otros aspectos. Constituyen una señal de gran agresividad si eligió las variables estratégicas menos adecuadas para perjudicar otras empresas. Se tratará de un gesto posiblemente conciliador, si pudo haber logrado un efecto más decisivo con otras estrategias que figuraban entre sus opciones viables (por ejemplo, un precio mayor que el que justificaría los costos del rival). Lo mismo podemos decir de un competidor que se comporte en forma poco congruente con su interés personal rigurosamente definido.

Manera en que los cambios estratégicos se implementan al inicio

Una compañía puede introducir un nuevo producto inicialmente en un mercado periférico o de inmediato venderlo muy agresivamente a los clientes más importantes de sus rivales. En un principio puede cambiar el precio en los productos principales de la línea de un competidor o realizarlo en un producto o segmento del mercado donde su competidor tiene poco interés. Puede aplicar una táctica en la temporada ordinaria del año para hacerle ajuste o en un momento inesperado. Los anteriores no son más que algunos ejemplos de cómo la manera en que los cambios estratégicos se ponen en práctica nos permiten distinguir entre el deseo de una empresa de castigar y el de contribuir al bienestar de la industria entera. Pero, como siempre que intervienen estos motivos, no podemos excluir el riesgo de simulaciones.

Desviación respecto a las metas del pasado

Si un competidor tradicionalmente ha producido bienes sólo en el extremo superior del espectro, su introducción de un producto muy inferior nos revelará una posible reconsideración de sus metas o suposiciones. El mismo mensaje nos transmite una desviación respecto a las metas anteriores en cualquier otra área de su estrategia. Este tipo de desviaciones nos obliga a concentrarnos, durante algún tiempo, en las señales y en el análisis de la competencia.

Desviación respecto a las normas de la industria

Una acción que viole las normas de la industria suele ser una señal agresiva. Por ejemplo, rebajar el precio de productos que nunca antes habían estado sujetos a descuento en la industria y construir una planta en una nueva región geográfica o en otro país.

Acción evasiva

Se da el nombre de *acción evasiva* al siguiente caso: una compañía introduce una iniciativa en un área y un competidor reacciona en otra con una acción que influye en ella. Esta situación se presenta a veces cuando las compañías compiten en diversas zonas geográficas o cuentan con varias líneas de productos que no se superponen enteramente. Por ejemplo, una compañía instalada en la costa oriental de Estados Unidos que entra en el mercado occidental posiblemente vea a una instalada en la costa occidental penetrar en el mercado oriental. Una situación análoga ocurrió en la industria del café tostado. Maxwell House había ocupado un lugar dominante en el este de Estados Unidos; en cambio, la fuerza de Folger's se concentra en el oeste. Folger's, adquirida por Procter and Gamble, decidió aumentar su penetración en los mercados orientales mediante un marketing agresivo. Maxwell contraatacó reduciendo los precios y aumentando la inversión de marketing en algunos de los mercados más redituables de Folger's. Otro ejemplo puede estar ocurriendo en el sector de la maquinaria. A fines de los años 50 Deere entró en la industria de remover la tierra con una estrategia similar a la de Caterpillar. Hace poco hizo esfuerzos más decisivos por penetrar en algunos de los principales mercados de Caterpillar. Corren rumores de que esta compañía planea incursionar en la industria de equipo agrícola donde Deere es fuerte.[11]

[11] Un rumor, lo mismo que una acción real, puede servir de táctica evasiva.

La respuesta mediante acción evasiva representa una forma de defender la compañía, *no* contraatacando directamente la táctica inicial sino en forma indirecta. De ese modo la compañía quizá trate de no desencadenar una serie de acciones destructivas y contraofensivas en el mercado invadido, pero manifestando al mismo tiempo su malestar y amenazando con una represalia más intensa en el futuro.

Si la acción evasiva se dirige a uno de los mercados más ricos del adversario, podrá ser interpretada como una advertencia seria. Si se enfoca en un mercado menor, será una señal de la decisión de tomar medidas más drásticas pero al mismo tiempo reflejará la esperanza de no desencadenar una contraofensiva destructiva o apresurada por parte del agresor. Una respuesta en un mercado menor significará que, si el agresor no desiste, el atacado tomará una acción evasiva más intensa.

La acción evasiva contribuye eficazmente a castigar al rival, cuando existe gran divergencia de participación en el mercado. Por ejemplo, si consiste en una reducción de precios, la compañía con mayor participación se verá más afectada que la que envía la señal. Ello puede imponer aún mayor presión al instigador para que desista.

Todo este análisis nos lleva a la siguiente conclusión: una posición poco importante en estos mercados cruzados puede convertirse en un disuador de gran eficacia.

La marca de lucha

Un tipo de señal relacionado con la acción evasiva es la *marca de lucha.* Cuando una empresa se ve o puede verse amenazada por otra, puede introducir una marca que castigue o amenace con castigar la causa de la amenaza, sin importar si éste es o no el único motivo de la marca. Por ejemplo, Coca-Cola lanza al mercado una nueva marca, Mr. Pibb, a mediados de los años 70 con un sabor muy parecido al de Dr. Pepper, marca que iba adquiriendo mayor demanda. Maxwell House introdujo la marca de café Horizon, que ofrecía características y un empaque similares a los de Folger's, en algunos mercados donde esta compañía buscaba posicionarse. Las marcas de lucha sirven de advertencia, de disuasores o tropas de choque que absorben el impacto de los ataques competitivos. En ocasiones también se introducen con un pequeño impulso o apoyo *antes* de emprender un fuerte ataque, de modo que también sirven de advertencia. Las marcas de luchan pueden emplearse como armas ofensivas en una campaña más grande.

Demandas privadas antimonopolio

Si una compañía entabla una demanda privada antimonopolio contra un competidor, su decisión puede ser interpretada como una señal de malestar o, en ciertos casos, como hostilización o táctica dilatoria. Así pues, este tipo de demandas

puede considerarse muy semejante a una acción evasiva. Se desechan en el momento en que lo desee el demandante y, por tanto, constituyen una señal moderada de malestar ante –digamos– una reducción competitiva de precios. Pueden decirnos: "Han ido demasiado lejos esta vez y harían bien en desistir", sin exponerse a los riesgos que supone una confrontación directa en el mercado. Cuando una empresa débil demanda a otra más fuerte, con ello tal vez trate de sensibilizarla para que no emprenda acciones agresivas mientras la demanda se encuentre en curso. Si la compañía fuerte piensa que está bajo un escrutinio legal, su poder quedará totalmente neutralizado.

Cuando una gran empresa demanda a otra más pequeña, la demanda antimonopolio tal vez sea un medio evidente de infligir castigos. La demanda obliga a la más débil a sufragar costos legales extremadamente onerosos durante largo tiempo y a descuidar la competencia en el mercado. Otras veces, y esto refleja la actitud que acabamos de mencionar, puede ser una forma poco riesgosa de decirle que intenta dominar una porción excesiva del mercado. Con artimañas legales puede prolongarse indefinidamente la demanda (lo cual le ocasiona costos elevados a la compañía débil), si da indicios de haber interpretado mal la señal.

USO DE LA HISTORIA PARA IDENTIFICAR LAS SEÑALES

La capacidad de interpretar correctamente las señales mejora mucho cuando se estudian las relaciones históricas entre los anuncios de una empresa y sus acciones o entre otras señales posibles y sus resultados. La búsqueda de los signos que involuntariamente emitió en el pasado antes de efectuar cambios también ayuda a descubrir nuevos tipos de señales inconscientes peculiares de ella. ¿Preceden siempre a un cambio de productos ciertas actividades de la fuerza de ventas? ¿Siempre se introducen productos nuevos después de una junta nacional de ventas? ¿Preceden siempre al lanzamiento de productos nuevos los precios de cambio en la línea actual? ¿Anuncia siempre el competidor la adición de capacidad cuando la utilización alcanza cierto nivel?

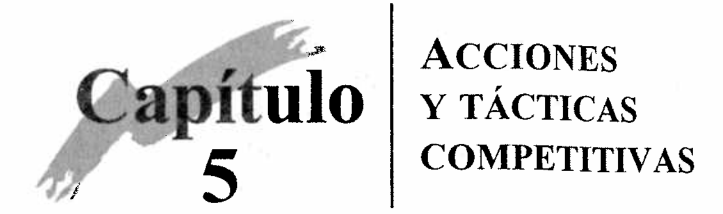
Por supuesto, al interpretar esta clase de señales existe la posibilidad de una divergencia con el comportamiento pasado; en teoría, un análisis exhaustivo de la competencia revelará los motivos económicos y organizacionales que explicarían de antemano a qué se debe la divergencia.

¿PUEDE CONVERTIRSE EN DISTRACCIÓN LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SEÑALES DEL MERCADO?

Ante la sutileza necesaria para interpretar las señales del mercado, podemos considerar que el hecho de prestarle demasiada atención puede ocasionar una distrac-

ción contraproducente. Desde este punto de vista, en vez de sumergirse en conjeturas sobre el significado de las palabras y acciones de los rivales, las compañías deberían dedicar su tiempo y su energía a competir.

Podemos imaginar situaciones donde a los altos directivos les preocupan tanto las señales que descuidan las funciones más importantes de administrar la empresa y de alcanzar una sólida posición estratégica; pero ello no justifica abandonar esta valiosa fuente de información. La formulación de estrategias contiene siempre algunas suposiciones explícitas o implícitas sobre los competidores y sus motivos. Las señales del mercado vienen a acrecentar considerablemente la base de conocimientos acerca de ellos y, en consecuencia, mejoran la calidad de las suposiciones. Prescindir de ellas es como olvidarse de los competidores por completo.



Acciones y tácticas competitivas

En la generalidad de las industrias una característica esencial de la competencia es que las compañías dependen unas de otras: sienten los efectos de las acciones de las otras y tienden a reaccionar. En esta situación, que los economistas denominan oligopolio, en cierta medida el resultado de la táctica competitiva de una compañía dependerá de las respuestas de sus rivales.[1] Las reacciones "negativas" o "irracionales" de ellos (incluso de los más débiles) frustran las "buenas" acciones estratégicas. En consecuencia, se asegura el éxito sólo si los rivales optan por responder de manera no destructiva o se influye en ellos para que adopten esta actitud.

En un oligopolio la compañía se encuentra a menudo en un dilema. Puede anteponer los intereses (rentabilidad) de la industria en general (o de algún subgrupo de empresas), decisión que no provocará una reacción de la competencia, o buscar ante todo su propio interés arriesgándose a desencadenar represalias e intensificar la competencia hasta llegar a la guerra. El dilema surge porque escoger estrategias o respuestas que eviten el riesgo de una guerra y favorecer la industria en general (estrategias que pueden calificarse de *cooperativas*) significará tal vez renunciar a posibles beneficios y a una mayor participación en el mercado.

Es una situación que nos recuerda al dilema clásico del prisionero en la teoría de juegos; he aquí una versión de él. Dos prisioneros están en la cárcel y tienen la opción de denunciar al otro o de guardar silencio. Si ninguno de ellos delata al otro, ambos quedan libres. Si se denuncian, serán colgados. Pero si un prisionero habla y el otro guarda silencio, el denunciante no sólo queda libre sino que recibe una recompensa por cooperar. A los dos les conviene no revelar nada. Pero si buscan su interés personal, tendrán un incentivo aún más poderoso al delatar, a

[1] Un oligopolio se encuentra entre el monopolio, en que hay sólo una empresa, y la industria perfectamente competitiva, en que hay tantas compañías y la entrada es tan fácil que no necesitan afectarse unas a otras, sino responder a las condiciones generales del mercado.

condición de que el otro no piense lo mismo. Traduzcamos este problema a la situación de un oligopolio: si las compañías cooperan unas con otras, todas obtendrán una utilidad razonable. Pero si una emprende una acción estratégica egoísta contra las cuales otras no puedan tomar represalias eficaces, ganará utilidades aún mayores. Pero si las demás contraatacan vigorosamente la acción, todas estarán en condiciones peores que si hubieran cooperado.

En éste capítulo expondremos algunos principios que permiten realizar acciones o tácticas competitivas en esta clase de situaciones. Se incluyen las tácticas ofensivas para mejorar la posición y las defensivas que disuaden a la competencia y evitan que emprenda acciones indeseables. Primero, este capítulo se basa en el capítulo 1 para explorar las probabilidades de incursiones de los rivales en una industria, preparando así el escenario donde habrán de efectuarse las tácticas ofensivas o defensivas. Segundo, se examinan algunas consideraciones que deben tenerse presentes cuando se realizan acciones competitivas: acciones no amenazadoras, acciones amenazadoras y las encaminadas a disuadir al adversario. Ejemplificaremos así la función tan importante de establecer un *compromiso* cuando se opta por estas acciones; estudiaremos a fondo los medios para lograrlo. Finalmente, describiremos brevemente algunas medidas que toman las compañías para promover la cooperación en la industria.

Además de recurrir al material del capítulo 1, en este capítulo utilizaremos necesariamente los principios básicos del análisis de la competencia estudiados en el capítulo 3 y lo que en el capítulo 4 se dijo sobre las señales del mercado. El análisis de la competencia es sin duda un requisito esencial cuando se proyecta una táctica ofensiva o defensiva, y las señales del mercado son una herramienta que nos permite comprender a los rivales y poner en práctica las acciones competitivas.

Inestabilidad de la industria: probabilidad de una guerra competitiva

Al considerar si adopta tácticas defensivas u ofensivas, la primera pregunta que debe hacer la compañía es el nivel general de inestabilidad en la industria o la situación general de ésta, pues una acción podría provocar una guerra campal. Algunos sectores industriales requieren más delicadeza que otros. La *estructura* básica de una industria, tema que tratamos en el capítulo 1, determina la intensidad de la rivalidad competitiva y la facilidad o dificultad general con que pueden tropezarse las actividades de cooperación o tendientes a evitar una guerra. Cuantas más compañías haya, cuanto más equilibrado esté su poder, cuanto más estandarizados estén sus productos, cuanto más altos sean sus costos fijos y otras condiciones que los llevan a utilizar su capacidad total y cuanto más lento sea el crecimiento de la industria, mayores probabilidades habrá de que una y otra vez

traten de anteponer sus intereses a los de la industria en general. Tomarán medidas como rebajar un poco los precios, provocando casi seguramente una fuerte reacción que desencadenará represalias intermitentes que reducen las utilidades. Asimismo, cuanto más diversas o asimétricas sean las metas y perspectivas de los rivales, mayor interés estratégico tendrán en determinado negocio; cuanto menos segmentado esté el mercado, más difícil será interpretar correctamente las acciones de los participantes y sostener un actitud de colaboración. En términos generales, tanto las tácticas ofensivas como las defensivas son más riesgosas cuando las condiciones anteriores propician una rivalidad intensa.

Algunas otras condiciones de la industria aumentan o aminoran la probabilidad de estallidos de rivalidad. Una tradición de competencia o de *continuidad de interacción* entre las compañías favorece la estabilidad, pues facilita la aparición de la confianza (creencia de que los rivales no desean llevar a la quiebra al adversario) y genera pronósticos más confiables de cómo reaccionarán los rivales. Por el contrario, si no existe una interacción continua, aumentarán las probabilidades de ataques competitivos. La continuidad no sólo depende de un grupo estable de competidores, sino también de un grupo estable de directores generales en estas empresas.

Las áreas múltiples de negociación, o sea situaciones donde las empresas interactúan en más de un ámbito competitivo, también favorecen la estabilidad de una industria. Por ejemplo, si dos compañías compiten en los mercados estadounidense y europeo, las ganancias de una de ellas en el mercado estadounidense serán contrarrestadas por las ganancias de la otra en Europa, ganancias que no tolerarían si no las compartieran. Gracias a los mercados múltiples, una compañía puede premiar a otra por no atacarla [2] o castigar a un renegado. Las *interconexiones* por medio de empresas de riesgo compartido (joint ventures) o participaciones conjuntas también favorecen la estabilidad de la industria al facilitar una orientación cooperativa y al ponerlas en contacto con información bastante completa acerca de los rivales. La información exhaustiva suele tener un efecto estabilizador, ya que les ayuda a evitar reacciones erróneas y les impide tomar iniciativas estratégicas mal diseñadas.

La estructura de la industria influye en la posición de los rivales, en las presiones para que implante tácticas agresivas y en la fuerza con que chocarán sus intereses. La estructura, pues, establece los parámetros básicos dentro de los cuales se efectúan las tácticas competitivas. No obstante, no determina por completo lo que se hará en el mercado. La rivalidad depende además de la situación particular de cada compañía. El *análisis de la competencia* es otro paso que se toma al evaluar la inestabilidad de la industria y el contexto general de la planeación de

[2] O "pagos laterales" en la jerga de la teoría de juegos.

tácticas. Cuando se aplican los métodos descritos en el capítulo 3, es necesario examinar los que probablemente adopten los rivales, la amenaza que suponen las tácticas y la capacidad de cada competidor para defenderse eficazmente en contra de ellas. El análisis es un requisito esencial para diseñar estrategias disuasivas o para decidir dónde y cómo realizar tácticas ofensivas. Aquí supondremos que ya se efectuó el análisis.

El último paso de la evaluación de la inestabilidad de la industria consiste en determinar la naturaleza del flujo de la información entre las empresas. Incluye, entre otras cosas, el nivel del conocimiento compartido sobre las condiciones de la industria y la capacidad de comunicar las intensiones eficazmente por medio de señales. El flujo de información será uno de los temas centrales del capítulo.

ACCIONES Y TÁCTICAS COMPETITIVAS

En un oligopolio la compañía depende en parte del comportamiento de sus rivales; por eso, para seleccionar la acción competitiva más adecuada deberá encontrar una cuyo resultado pueda conocer rápidamente (sin que sobrevenga una guerra prolongada ni dura) y que en lo posible favorezca sus intereses. Es decir, en lo posible procura evitar una guerra desestabilizadora y costosa, con resultados funestos para todos los participantes, pero al mismo tiempo superar a sus contrincantes.

Una estrategia general consiste en utilizar recursos y capacidades superiores para *obtener a la fuerza* un resultado favorable a los propios intereses, superando las represalias y sobreviviéndolas. A esto podríamos llamarlo *estrategia de la fuerza bruta*. Es factible sólo cuando la compañía posee recursos evidentemente superiores; será estable mientras los conserve y los competidores nos los interpreten erróneamente e intenten modificar su posición.

Algunas compañías consideran las tácticas competitivas exclusivamente como un juego de fuerza bruta: acumulan recursos sin procesar y con ellos atacan al contrincante. Las fuerzas y las debilidades del agresor (Capítulo 3) sin duda contribuyen a definir las oportunidades y peligros que encaran. Sin embargo, ni siquiera esos recursos bastan para asegurar la victoria, si los rivales reaccionan con respuestas muy fuertes (o, peor aún, desesperadas o irracionales) o si persiguen objetivos muy diferentes. Más aún, no siempre la compañía que trata de mejorar su posición estratégica podrá contar con fuerzas evidentes. Finalmente, aun cuando las posea, a toda costa conviene evitar una guerra de desgaste pues perjudica por igual al vencedor y al derrotado.

Las tácticas competitivas son asimismo un juego de ingenio. Podemos organizar el juego, seleccionar y ejecutar las acciones de modo que surtan su efecto óptimo, sin importar los recursos disponibles. En teoría, nunca conviene entablar una guerra de represalias. En cierto modo, realizar acciones competitivas en un oligopolio es una combinación de la fuerza bruta con que cuenta la empresa y de ingenio aplicados sutilmente.

Acciones cooperativas o no amenazadoras

Podemos comenzar a buscar medios de mejorar la posición en las acciones que no pongan en peligro las metas de otras empresas. A partir de un análisis de sus metas y de sus suposiciones, aplicando el modelo del capítulo 3, puede haber acciones que permitan aumentar las utilidades (e incluso la participación en el mercado), sin que perjudiquen el desempeño de los rivales más importantes ni amenazar seriamente la consecución de sus metas. Conviene distinguir tres categorías de ellas:

- las acciones que mejoran la posición de la compañía y *también* la de sus rivales *aun cuando* ellos no las igualen;
- las acciones que mejoran la posición de la compañía *y también* la de sus rivales *sólo* si muchos de ellos las igualan;
- las acciones que mejoran la posición de la compañía porque sus rivales *no* las igualarán.

El primer caso entraña menos riesgo, si podemos identificar este tipo de acciones. Una posibilidad consiste en que la compañía realice prácticas que no sólo disminuyen su desempeño, sino que además afectan al de otras; por ejemplo, una inadecuada campaña publicitaria o una estructura deficiente de precios que no sean acordes a la industria. Este tipo de posibilidades refleja una estrategia pasada débil.

El segundo caso es más común. En la generalidad de las industrias hay acciones que mejorarían la situación de los participantes, *si* todos ellos las imitaran. Por ejemplo, si todos redujeran su garantía de dos años a uno, sus costos disminuirían y la rentabilidad aumentaría siempre que la demanda agregada no fuera sensible a las condiciones de las garantías. Otro ejemplo es un cambio de costos que exige ajustar también los precios. El problema de este tipo de medidas consiste en que no todas las compañías las implantarán, porque aunque mejoran su posición en términos absolutos no son las mejores para ellas. Así, la que se basa principalmente en la confiabilidad de sus productos perderá ventaja competitiva en caso de que acorte el periodo de garantía. Quizá tampoco los competidores lo acorten, porque uno o varios piensan que pueden mejorar su posición relativa si no lo hacen y si otros sí lo hacen.

Cuando se selecciona una acción del segundo tipo, los pasos fundamentales son: 1) evaluar el impacto que tendrá en todos los participantes y 2) evaluar la presión que los impulsará a anteponer los beneficios que obtendrán al no solidarizarse con sus colegas a los que obtendrían cooperando con ellos. Esta evaluación es un problema de análisis de la competencia. Cuando se toman medidas cuyo éxito depende de que las compartan los competidores, se corre el riesgo de que no lo hagan. Y es grande si la medida escogida puede violarse sin grandes costos o si los cambios en la posición relativa de la compañía son lentos o fáciles de modificar. No obstante, la acción puede resultar muy riesgosa en caso de que la posición alcanzada por las compañías que optaron por no participar sea importante y difícil de recuperar.

Para identificar la tercera categoría de acciones no amenazadoras –que no serán imitadas por los rivales– es preciso conocer a fondo las oportunidades que ofrecen las metas y las suposiciones de cada uno. Se determinan las acciones ante las cuales no responderán, porque no lo juzgan necesario. Por ejemplo, un competidor tal vez conceda poca importancia al mercado latinoamericano, centrándose más bien en Canadá como mercado de exportación. No le interesarán en absoluto las incursiones que en esa región efectúan las compañías locales con sus propios recursos.

Las acciones serán percibidas como no amenazadoras si:

- los competidores ni siquiera reparan en ellas, porque los ajustes son principalmente internos para la compañía que los lleva a cabo;
- no les interesan por percepciones de sí mismos o de la industria y de cómo competir en ella;
- *atendiendo a sus propios criterios,* el desempeño de los competidores se deteriora un poco o nada.

Un ejemplo de una táctica que combina algunas de las características anteriores fue el ingreso de Timex en la industria relojera a principios de la década de 1950.[3] Su estrategia consistía en producir un reloj de muy bajo costo (sin monturas de joyas), que fuera tan barato que ni siquiera valía la pena repararlo. Se vendía en farmacias y en otros establecimientos no tradicionales y no en las joyerías. Por aquella época los suizos dominaban el mercado con relojes caros y de gran calidad que vendían en joyerías y que se comercializaban como instrumentos de alta precisión. La industria suiza mostraba un crecimiento acelerado a comienzos de los años 50. El reloj Timex era tan distinto de los de los suizos que no lo percibieron como un posible competidor. No amenazaba su imagen de calidad ni su posición entre los joyeros o como los principales fabricantes de relojes elegantes y de gran calidad. Seguramente el reloj Timex creó al inicio una demanda primaria en vez de arrebatarles clientes a los suizos. Más aún, ellos seguían creciendo y de ninguna manera Timex ponía en peligro su desempeño. Así pues, logró consolidarse en el extremo inferior del mercado, sin siquiera atraer la atención de los suizos.

[3] Consulte los antecedentes en *Note on the Watch Industries in Switzerland, Japan and the United States*, Intercollegiate Case Clearinghouse 9-373-090; y *Timex (A)*, Intercollegiate Case Clearinghouse 6-373-080.

Si se quiere tomar medidas que mejoren la posición de todos los participantes, es preciso que los competidores *entiendan* que no ponen en peligro su posición. Pueden consistir en una adaptación común y necesaria ante las condiciones cambiantes de la industria. Con todo, las tres categorías anteriores entrañan el riesgo de ser interpretadas erróneamente como una agresión.

Las compañías cuentan con varios mecanismos para evitar esas malas interpretaciones, aunque ninguno es infalible. La emisión de señales de mercado (Capítulo 4) a través de anuncios, comentarios públicos sobre el cambio y otros medios representan una opción para externar intenciones positivas. Por ejemplo, una exposición pormenorizada en la prensa sobre los incrementos de costos que justifique un cambio de precios servirá para comunicar las intenciones y motivos. La compañía que implante una acción puede castigar a los competidores que no sigan su ejemplo, realizando –por ejemplo– campañas selectivas de publicidad o actividades de ventas dirigidas a los clientes de ellos. Otra forma de atenuar los riesgos de malas interpretaciones es obtener el respaldo de un líder tradicional de la industria. En algunas industrias, una empresa suele asumir la iniciativa al ajustarse a las nuevas condiciones; otras aguardarán que lo haga antes de adoptar las novedades. Otro mecanismo consiste en asociar los precios u otra variable de la decisión a algún índice muy visible, entre ellos el de precios al consumidor para facilitar los ajustes. Los puntos focales, tema que trataremos más adelante, son un mecanismo de coordinación que también podemos utilizar.

Acciones o tácticas no amenazadoras

Muchas acciones o tácticas que mejorarían significativamente la posición de la compañía representan un peligro para los rivales, pues esto constituye la esencia del oligopolio. Por tanto, una clave del éxito cuando se introduzcan consistirá en predecir la posible represalia y en influir en ella. Si la represalia es rápida y eficaz, la acción no mejorará la situación de la compañía y hasta puede empeorarla. En caso de que sea muy feroz, lo más probable es que su situación empeore.

Cuando se proyecta adoptar acciones o tácticas amenazadoras para otros, habrá que analizar las siguientes preguntas fundamentales:

1. ¿*Qué probabilidades* hay de represalias?
2. ¿*Cuánto tardará* en producirse la represalia?
3. ¿Qué *eficacia* tendrá la represalia?
4. ¿Cuál será su *intensidad*, es decir, la voluntad del competidor de adoptar una fuerte represalia así sea a su costa?
5. ¿Es posible influir en la *represalia*?

El modelo de análisis de la competencia descrito en el capítulo 3 se refiere a algunas de las preguntas anteriores; por ello nos concentraremos aquí en predecir los retrasos de la represalia ante las tácticas ofensivas. En la sección que más adelante dedicamos al compromiso examinaremos cómo influir en la represalia.

Retrasos en la represalia

En igualdad de circunstancias, la compañía querrá emprender acciones que le den el mayor margen posible de tiempo antes que sus rivales puedan tomar represalias. Dentro de un contexto defensivo, querrá que piensen poder hacerlo con rapidez y eficiencia. Los retrasos de las represalias provienen de cuatro grandes fuentes:

- retrasos perceptuales;
- retrasos en la preparación de la estrategia de represalia;
- incapacidad de definir exactamente la represalia, con lo cual crece su costo a corto plazo;
- retrasos causados por metas antagónicas o motivos diversos.

La primera fuente *–retrasos perceptuales–* hace que los competidores tarden en percibir o advertir la acción estratégica inicial, ya sea porque fue mantenida en secreto, ya sea porque fue introducida silenciosamente lejos de sus centros de atención (por ejemplo, entre clientes poco importantes o extranjeros). A veces, si una compañía conserva un bajo perfil o actúa en forma sigilosa, podrá realizar una táctica o crear una nueva capacidad sin que sus rivales reaccionen. Otras veces no reparan inmediatamente en la importancia de la táctica porque se lo impiden sus metas, sus percepciones del mercado y otras circunstancias. Al respecto resulta revelador el ejemplo de la introducción del reloj Timex. Mucho después de haber empezado a arrebatarle ventas a los fabricantes suizos y estadounidenses, fue visto como un producto chatarra contra el cual no valía la pena tomar represalias.

Los retrasos perceptuales se deben en parte a los mecanismos que las compañías tienen instalados para vigilar el comportamiento de la competencia y están sujetos a diversas influencias. Cuando los competidores recurren a fuentes estadísticas externas como las asociaciones especializadas para conseguir los datos básicos con los cuales calcular su participación en el mercado, quizá no se percaten de las tácticas de las otras empresas antes que se publique esa información. Los retrasos a veces se alargan aplicando *tácticas distractoras*; por ejemplo, introducir un producto o realizar alguna otra acción en un área lejos de aquella en que la iniciativa principal tendrá lugar. Desde un punto de vista defensivo, pueden acortarse instalando un sistema de vigilancia de la competencia que sin cesar recoja datos de los vendedores de campo, de los distribuidores, etc. Cuando ejerce una vigilancia meticulosa, una empresa se enterará de posibles acciones de sus rivales con mucha anticipación, porque previamente deben contratar espacio publicitario, entregar equipo y otras actividades afines. El efecto disuador será más fuerte si ellos conocen los sistemas de vigilancia.

Los *retrasos en la preparación de una campaña de represalias* dependen del tipo de la acción inicial. La represalia ante una reducción de precios puede ser instantánea, pero a veces pasan años antes que una investigación defensiva iguale el cambio del producto o que la capacidad moderna sea actualizada para igualar la planta del competidor. Por ejemplo, un modelo de automóvil tarda tres años en pasar de la fase de planeación a la de introducción. Se requieren de tres a cinco años para construir un moderno horno de función para producir lingotes de hierro o una planta integrada de papel.

Los retrasos en la represalia pueden deberse también a las acciones de la compañía. Ella puede escoger tácticas defensivas que requieran un lento proceso de preparación de las represalias, considerando los tiempos normales de espera y las debilidades internas de los contrincantes. Desde un punto de vista defensivo, el tiempo de represalia puede acortarse si se destinan algunos recursos para estos momentos aunque tal vez nunca se usen: podemos diseñar ofertas de nuevos productos y mantenerlas en reserva, ordenar maquinaria con el riesgo de pagos módicos por cancelarlos, etcétera.

Los retrasos causados por la *incapacidad de definir exactamente la represalia* se asemejan al problema de tener que desarmar un televisor para reemplazar un transistor defectuoso. En especial tratándose de empresas grandes que reaccionan ante las tácticas de otras más pequeñas, deben generalizar la estrategia de represalia a todos los clientes, sin que puedan limitarla a los clientes o segmentos del mercado que están siendo disputados. Por ejemplo, con el propósito de igualar

una reducción de precios por parte de un competidor pequeño, una gran empresa tal vez tenga que ofrecer un descuento a todos sus clientes, gasto ciertamente enorme. Si logra determinar acciones que sean más costosas para sus rivales que para ella, podrá retrasar la represalia por parte de ellos y, a veces, hasta eliminarla por completo.

Los atrasos en la represalia ocasionados por *metas antagónicas o motivos contrarios* son la cuarta y última situación importante que se aplica ampliamente en el estudio de la interacción competitiva. En este caso, mencionado ya en el capítulo 3, una compañía toma iniciativas que ponen en peligro el negocio de otra; pero si ésta emprende represalias en forma inmediata y rigurosa, perjudicará otros aspectos de su negocio. Ese efecto retrasa a veces la represalia (y aminora su eficacia) o incluso la evita por completo. En parte, el retraso puede consistir en el tiempo adicional necesario para resolver los conflictos internos.

El éxito de muchas compañías se debe a que han encontrado la forma de inmovilizar al principal competidor o competidores cuyas metas son antagónicas. Un ejemplo de ello es la reacción de los suizos ante el reloj Timex. Esta empresa vendía sus relojes en farmacias y no en las joyerías tradicionales; destacaba el precio bajo, el poder prescindir de reparaciones y el hecho de que el reloj no es un símbolo de estatus sino una parte funcional del guardarropa. Sus impresionantes ventas finalmente pusieron en peligro las metas financieras y de crecimiento de los suizos, pero también les plantearon un serio dilema en caso de tomar represalias directas. Para ellos era muy importante la joyería como canal de distribución y la imagen del reloj suizo como una joya preciosa. Una represalia agresiva contra Timex no haría más que legitimar el concepto de Timex, pondría en riesgo la cooperación necesaria de los joyeros en la venta de los relojes y deterioraría la imagen de sus productos. Por todas estas razones nunca se produjo la represalia.

Hay muchos ejemplos de cómo funciona este principio. Un dilema similar al de los suizos encararon las tres grandes empresas automotrices cuando Volkswagen y American Motors implantaron sus primeras estrategias consistentes en fabricar un austero vehículo básico de transporte, con pocos cambios de estilo. Las tres tenían una estrategia basada en que los usuarios pagan parte del precio con un vehículo de años anteriores y en el cambio frecuente de modelos. El reciente lanzamiento del rastrillo desechable de Bic ha colocado a Gillette en una posición difícil: si reacciona, puede reducir las ventas de otro producto de su extensa línea, dilema que no afronta Bic.[4] Finalmente, IBM ha mostrado renuencia a entrar en el mercado de

[4] Una descripción de la táctica de Bic se encuentra en "Guillette: After the diversification that Failed", *Business Week*, 28 de febrero, 1977.

las minicomputadoras, porque si lo hace pondrá en peligro las ventas de las macrocomputadoras (*mainframe*).

Entre los principios de la interacción competitiva figura el de identificar acciones estratégicas que se beneficien atrasando la represalia o el de alargar el atraso el mayor tiempo posible. Sin embargo, no podemos erigir esto a categoría de principio estratégico sin reservas. Un represalia lenta pero violenta puede perjudicar a la compañía más que otra rápida pero poco eficaz. En conclusión, cuando el atraso de la represalia se compensa con su eficacia e intensidad, la compañía habrá de llegar a un compromiso cuando escoja su táctica.

Acciones o tácticas defensivas

Hasta ahora hemos hablado de las tácticas ofensivas, pero es igualmente importante disuadir al competidor o defenderse contra sus acciones. El problema de la defensiva es, por supuesto, lo contrario del de la ofensiva. Una buena defensa consiste en crear una situación donde los rivales, una vez hecho el análisis que describimos en páginas anteriores o de intentar un ataque, llegaran a la conclusión de que no les conviene realizarlo. Igual que en el caso de las tácticas ofensivas, podemos defendernos obligando al contrincante a retirarse después de una batalla. Pero la defensa más eficaz es *evitar la guerra por completo.*

Si queremos evitar agresiones, es necesario que los rivales esperen las represalias con bastante certeza y piensen que serán eficaces. Algunas formas de conseguirlo se explicaron con anterioridad; vamos ahora a exponer otras como parte del concepto generalizado de crear *compromiso,* tema que abordaremos luego.

Sin embargo, aunque no pueda prevenirse el ataque, hay otros medios para defenderse.

La represalia como medio de defensa

Si un competidor inicia una táctica y la compañía afectada inmediatamente toma represalias en contra de él, su acción punitiva le indicará que siempre reaccionará de la misma manera. Cuanto más directamente dirija su represalia y cuanto mejor le comunique que su objetivo es él y ningún otro, más eficacia tendrá su acción punitiva. Así, una marca de lucha que es una copia exacta de un producto del rival será un mejor castigo que un nuevo producto más general.[5] Por el contrario, cuan-

[5] Consúltense ejemplos de marcas en lucha en el capítulo 4.

do debe generalizarse la represalia (por ejemplo, una reducción de precio que se aplica a todos los clientes y no exclusivamente a los compartidos con la empresa que comenzó las rebajas), el castigo tenderá a ser más costoso y menos eficaz. De modo análogo, cuando debe generalizarse y no concentrarse en la empresa que inició la guerra, la represalia corre mayor riesgo de provocar una reacción en cadena de ataques y contraataques. Y esto hace más riesgoso el castigo.

Negación de una base

Una vez terminada la acción del competidor, la negación de una base adecuada para que alcance sus metas –junto con la expectativa de que la situación se alargue– posiblemente lo obligue a desistir en su intento. Por ejemplo, las empresas de ingreso reciente suelen tener ciertos objetivos de crecimiento, de participación en el mercado y de rendimiento sobre la inversión, así como un lapso para cumplirlos. Si se le niegan sus objetivos y se convence de que pasará mucho tiempo antes de obtenerlos, quizá opten por retirarse o desinvertir. Entre las tácticas con que se niega una base a los rivales se hallan una fuerte competencia de precios y cuantiosas inversiones en investigación. Atacar los nuevos productos en la fase del mercado de pruebas es un medio muy eficaz de indicarle a una compañía que estamos dispuestos a luchar y que puede costar menos que esperar a que introduzca su producto en el mercado. Otra táctica consiste en recurrir a tratos especiales para saturar a los consumidores con mercancía; de ese modo se elimina el mercado del producto y se aumenta el costo del ingreso a corto plazo. En ocasiones vale la pena pagar un alto precio inicial con tal de negar una base, si nuestra posición en el mercado se ve seriamente amenazada. Pero este tipo de estrategia requiere una hipótesis acertada sobre los objetivos del desempeño del adversario y sobre su horizonte temporal.

Un ejemplo de esta modalidad defensiva nos lo da la decisión de Gillette de retirarse de los relojes digitales. Aunque afirmaba haber conquistado una importante participación en los mercados de prueba, optó por retirarse alegando las fuertes inversiones necesarias para desarrollar la tecnología y los márgenes más bajos de utilidad que los que ofrecen otras áreas de su negocio. La agresiva estrategia de Texas Instruments consistente en precios agresivos y en el rápido desarrollo tecnológico en los relojes digitales quizá influyó mucho en esa decisión.

COMPROMISO

Quizá el concepto de compromiso es el más importante cuando se planea o se realizan tácticas competitivas de carácter defensivo. El compromiso puede garantizar la probabilidad, rapidez y fuerza de la represalia contra los ataques y convertirse en el fundamento de la estrategia defensiva. Influye en la forma en que las compañías perciben su posición y la de sus contrincantes. Establecer un compromiso es esencialmente una forma de comunicar inequívocamente nuestros recursos e intenciones.[6] Los rivales no conocen nuestras intenciones ni el alcance de nuestros recursos. Cuando se da a conocer el compromiso, disminuye esa incertidumbre y ellos podrán escoger sus estrategias adecuadas a partir de nuevas suposiciones y evitar así una guerra. Por ejemplo, si una compañía puede comprometerse de modo inequívoco a repeler cualquier ataque, sus contrincantes verán en esta reacción una certeza y no una probabilidad en el momento de formular sus propias estrategias. En consecuencia, habrá menos probabilidades de que se atrevan a agredirla. En las interacciones competitivas, el truco consiste en adoptar compromisos de modo que fortalezcan al máximo nuestra posición en el mercado.

Hay tres tipos principales de compromiso en una situación competitiva, cuya finalidad es disuadir otro tipo:

- el compromiso de que la compañía defenderá a toda costa la acción que va a emprender;
- el compromiso de que tomará represalias y las seguirá aplicando mientras el rival siga realizando determinadas tácticas;
- el compromiso de que no tomará medidas o de que omitirá una acción determinada.

Si la compañía logra convencer a sus contrincantes de que está seriamente comprometida con la acción estratégica que está ejecutando o que planea ejecutar, crecerán las probabilidades de que ellos se resignen a su nueva posición y no inviertan recursos para tomar represalias ni intenten obligarla a desistir. Por eso, con un compromiso podemos *disuadir la represalia*. Cuando más sólidas y obstinadas parezcan ser nuestras intenciones de llevar a cabo una táctica, mayores probabilidades habrá de alcanzar este resultado. Si los competidores nos perciben como un rival decidido e implacable, se convencerán de que, si reaccionan agresivamente, contraatacaremos para mantener nuestra nueva posición y así se encarnizará la lucha.

El segundo tipo de compromiso es análogo, pero se relaciona con la reacción de la compañía ante posibles iniciativas de sus contrincantes. Si consigue convencerlos de que reaccionará vigorosamente y con seguridad ante sus tácticas, quizá

[6] Conviene subrayar que el término *comunicación* no se emplea en su sentido literal. No obstante, algunas formas de señalar y establecer compromisos están siendo revisadas por las autoridades norteamericanas antimonopolio por el temor de que puedan favorecer una colusión tácita en las industrias. Aunque esta interpretación es nueva y no está comprobada, los ejecutivos deben estar enterados de su existencia.

do debe generalizarse la represalia (por ejemplo, una reducción de precio que se aplica a todos los clientes y no exclusivamente a los compartidos con la empresa que comenzó las rebajas), el castigo tenderá a ser más costoso y menos eficaz. De modo análogo, cuando debe generalizarse y no concentrarse en la empresa que inició la guerra, la represalia corre mayor riesgo de provocar una reacción en cadena de ataques y contraataques. Y esto hace más riesgoso el castigo.

Negación de una base

Una vez terminada la acción del competidor, la negación de una base adecuada para que alcance sus metas –junto con la expectativa de que la situación se alargue– posiblemente lo obligue a desistir en su intento. Por ejemplo, las empresas de ingreso reciente suelen tener ciertos objetivos de crecimiento, de participación en el mercado y de rendimiento sobre la inversión, así como un lapso para cumplirlos. Si se le niegan sus objetivos y se convence de que pasará mucho tiempo antes de obtenerlos, quizá opten por retirarse o desinvertir. Entre las tácticas con que se niega una base a los rivales se hallan una fuerte competencia de precios y cuantiosas inversiones en investigación. Atacar los nuevos productos en la fase del mercado de pruebas es un medio muy eficaz de indicarle a una compañía que estamos dispuestos a luchar y que puede costar menos que esperar a que introduzca su producto en el mercado. Otra táctica consiste en recurrir a tratos especiales para saturar a los consumidores con mercancía; de ese modo se elimina el mercado del producto y se aumenta el costo del ingreso a corto plazo. En ocasiones vale la pena pagar un alto precio inicial con tal de negar una base, si nuestra posición en el mercado se ve seriamente amenazada. Pero este tipo de estrategia requiere una hipótesis acertada sobre los objetivos del desempeño del adversario y sobre su horizonte temporal.

Un ejemplo de esta modalidad defensiva nos lo da la decisión de Gillette de retirarse de los relojes digitales. Aunque afirmaba haber conquistado una importante participación en los mercados de prueba, optó por retirarse alegando las fuertes inversiones necesarias para desarrollar la tecnología y los márgenes más bajos de utilidad que los que ofrecen otras áreas de su negocio. La agresiva estrategia de Texas Instruments consistente en precios agresivos y en el rápido desarrollo tecnológico en los relojes digitales quizá influyó mucho en esa decisión.

COMPROMISO

Quizá el concepto de compromiso es el más importante cuando se planea o se realizan tácticas competitivas de carácter defensivo. El compromiso puede garantizar la probabilidad, rapidez y fuerza de la represalia contra los ataques y convertirse en el fundamento de la estrategia defensiva. Influye en la forma en que las compañías perciben su posición y la de sus contrincantes. Establecer un compromiso es esencialmente una forma de comunicar inequívocamente nuestros recursos e intenciones.[6] Los rivales no conocen nuestras intenciones ni el alcance de nuestros recursos. Cuando se da a conocer el compromiso, disminuye esa incertidumbre y ellos podrán escoger sus estrategias adecuadas a partir de nuevas suposiciones y evitar así una guerra. Por ejemplo, si una compañía puede comprometerse de modo inequívoco a repeler cualquier ataque, sus contrincantes verán en esta reacción una certeza y no una probabilidad en el momento de formular sus propias estrategias. En consecuencia, habrá menos probabilidades de que se atrevan a agredirla. En las interacciones competitivas, el truco consiste en adoptar compromisos de modo que fortalezcan al máximo nuestra posición en el mercado.

Hay tres tipos principales de compromiso en una situación competitiva, cuya finalidad es disuadir otro tipo:

- el compromiso de que la compañía defenderá a toda costa la acción que va a emprender;
- el compromiso de que tomará represalias y las seguirá aplicando mientras el rival siga realizando determinadas tácticas;
- el compromiso de que no tomará medidas o de que omitirá una acción determinada.

Si la compañía logra convencer a sus contrincantes de que está seriamente comprometida con la acción estratégica que está ejecutando o que planea ejecutar, crecerán las probabilidades de que ellos se resignen a su nueva posición y no inviertan recursos para tomar represalias ni intenten obligarla a desistir. Por eso, con un compromiso podemos *disuadir la represalia.* Cuando más sólidas y obstinadas parezcan ser nuestras intenciones de llevar a cabo una táctica, mayores probabilidades habrá de alcanzar este resultado. Si los competidores nos perciben como un rival decidido e implacable, se convencerán de que, si reaccionan agresivamente, contraatacaremos para mantener nuestra nueva posición y así se encarnizará la lucha.

El segundo tipo de compromiso es análogo, pero se relaciona con la reacción de la compañía ante posibles iniciativas de sus contrincantes. Si consigue convencerlos de que reaccionará vigorosamente y con seguridad ante sus tácticas, quizá

[6] Conviene subrayar que el término *comunicación* no se emplea en su sentido literal. No obstante, algunas formas de señalar y establecer compromisos están siendo revisadas por las autoridades norteamericanas antimonopolio por el temor de que puedan favorecer una colusión tácita en las industrias. Aunque esta interpretación es nueva y no está comprobada, los ejecutivos deben estar enterados de su existencia.

lleguen a la conclusión de que no vale la pena atacarla. Esta función del compromiso consiste en *disuadir las tácticas amenazadoras* antes que ocurran. Cuanto mejor perciban los contrincantes la posibilidad de una represalia feroz y desastrosa que terminará por aminorar drásticamente las utilidades de todos, menos probabilidades habrá de que provoquen una cadena de eventos. Es una situación semejante a la del ladrón que dice: "Arriba la manos y déme el dinero que tenga"; la víctima con un gesto de terror exclama: "Si me lo quitas, haré explotar esta bomba y los dos moriremos".

Al tercer tipo de compromiso, que consiste en no emprender una acción punitiva, podríamos darle el nombre de *creación de confianza*. Contribuye mucho a aminorar las batallas competitivas. Por ejemplo, se evitará una guerra de precios, si una compañía convence a sus rivales de que aplicará el incremento de precios en vez de intentar reducirlos.

La fuerza persuasiva de un compromiso depende de la impresión de *obligatoriedad e irreversibilidad* que dé en el medio. El compromiso tiene una *valor disuasivo*, y este valor aumenta con la certeza que tiene el competidor de que se cumplirá. Lo irónico del caso es que, si el disuasor fracasa, la compañía se arrepentirá de haberlo adoptado (la víctima no quiere en absoluto suicidarse). Entonces se hallará ante el difícil dilema de deshacer su compromiso, reducir su credibilidad en situaciones similares o de pagar el precio de cumplirlo.

Tanto el hecho del compromiso como el tiempo en que se asume son decisivos. La compañía que se compromete *primero* se hallará posiblemente en condiciones de hacer que otras tengan en cuenta su comportamiento cuando reflexionen sobre lo que deben hacer, con lo cual el resultado tenderá a favorecerla. Esto da muy buenos resultados si desean ante todo un resultado estable, pero discrepan en la forma que debe tener. Cuando dos compañías entablan una encarnizada lucha por alcanzar determinada posición y sus intereses son muy distintos, el compromiso temprano no será de gran utilidad.[7]

Cómo comunicar el compromiso

El compromiso, tanto de usar una táctica como de tomar represalias contra la acción de un contrincante, puede realizarse a través de varios mecanismos y sistemas de señales. A continuación se incluyen los elementos de un compromiso creíble.

- los activos, recursos y otros mecanismos para poner en práctica el compromiso rápidamente;

[7] Véase en Deutsch (1960) la evidencia experimental que corrobora esta conclusión.

- la clara intención de cumplir el compromiso, que entre otras cosas incluye la tradición de respeto a los compromisos asumidos;
- imposibilidad de desistir o la decisión moral percibida de no hacerlo;
- la capacidad de comprobar el cumplimiento de los términos a que se refiere el compromiso.

Se requieren, evidentemente, los *mecanismos* necesarios para cumplir un compromiso y comunicar su seriedad. Si una compañía parece ser invencible, difícilmente estallará una guerra. Ofrecen gran visibilidad los siguientes activos que sirven para eso: abundantes reservas de efectivo, exceso de la capacidad de producción,[8] numeroso personal de ventas, amplias instalaciones de investigación, posiciones pequeñas en otros negocios del rival que pueden usarse en la represalia y marcas de lucha. Menos visibles son activos como los siguientes: nuevos productos en estante pero todavía no introducidos, que fueron diseñados para competir directamente en uno de los principales mercados del rival. *Mecanismos punitivos* es una designación que se aplica a este tipo de activos o recursos, pues tienen por objeto castigarlo si realiza alguna acción inconveniente desde el punto de vista de la compañía. Muchos de los que se mencionaron antes a veces cumplen muy bien esta función.

La acumulación de este tipo de activos para cumplir un compromiso contribuye notablemente a establecer un compromiso. Pero no basta poseerlos. Los rivales deben enterarse de su presencia para que ejerzan su valor disuasivo. A veces para ello se requieren anuncios públicos, intercambios con los clientes que sean difundidos en el sector industrial y colaboración con la prensa especializada para publicar artículos que mencionen los activos. Los recursos de gran visibilidad tienen un enorme efecto disuador, ya que disminuyen al mínimo el riesgo de que los rivales interpreten erróneamente nuestras intenciones.

También, *la clara intención de cumplir un compromiso* ha de ser comunicada para que tenga credibilidad. Una manera de hacerlo consiste en adoptar un patrón de comportamiento uniforme. Las compañías ven en el pasado una indicación de lo confiable y duro que probablemente sean las reacciones del adversario; por eso, una serie bien orquestada de reacciones (cuya importancia puede variar e incluso pueden referirse a asuntos insignificantes) será una señal convincente de las intenciones futuras. La clara intención de cumplir un compromiso adquiere mayor fuerza mediante acciones perceptibles que aminoren el tiempo de la represalia, como los programas defensivos de investigación y desarrollo ya iniciados que llegan a

[8] Consúltese en Spence (1977) una explicación del punto conexo de que una capacidad excesiva puede disuadir la entrada.

oídos de los contrincantes. Los anuncios o filtraciones de las intenciones de cumplir un compromiso transmiten información, aunque rara vez lo hacen con tanta seriedad como la conducta pasada.

El compromiso se comunica con especial fuerza mediante decisiones que hacen *difícil y costoso –si no es que imposible– desistirse.* Por ejemplo, el hecho de dar gran publicidad a un contrato a largo plazo con un proveedor o cliente revelará un interés firme de entrar y permanecer en el mercado. Otro ejemplo es comprar una planta en vez de arrendarla o ingresar en un mercado como productor totalmente integrado y no como simple maquilador. El compromiso de reaccionar agresivamente ante las iniciativas de un rival será irreversible si se llega a acuerdos verbales o escritos con distribuidores o clientes para realizar reducciones de precio, para dar garantías en un producto de calidad equivalente o participar en la publicidad cooperativa frente a los ataques del rival. Cuando asumimos compromisos ante la comunidad industrial o financiera en declaraciones públicas, cuando publicitamos los objetivos de participación en el mercado y cuando recurrimos a muchos otros medios para dar a conocer nuestras intenciones, los competidores comprenden que quedaríamos expuestos al escarnio público si nos desistiéramos. Este conocimiento tenderá a disuadirlos para que no traten de obligarnos a cumplir nuestra palabra.

En este orden de ideas, cuanto más esté convencida una compañía de que su rival está a punto de caer en extremos irracionales con tal de cumplir su compromiso, mayor cuidado tendrá de no enfrentarse a ella. La irracionalidad se comunica en situaciones competitivas por medio de las acciones pasadas, las demandas judiciales y las declaraciones públicas. El comportamiento del cual los competidores deducen que una compañía habla en serio se da en todas las partes de un negocio. Lo que dice a los proveedores, a los clientes y a los canales de distribución, en público puede reflejarse un grado variable de seriedad respecto a su permanencia en la industria o a su adhesión a un compromiso a largo plazo.

Conviene precisar que no siempre se requieren enormes recursos para comunicar un compromiso. Así, la compañía con una gran participación en el mercado o con una extensa línea de productos tendrá generalmente metas antagónicas al tomar represalia contra algunas agresiones, según vimos en páginas anteriores. En cambio, la empresa pequeña tendrá mucho que ganar y poco que perder si emprende una táctica o si reacciona contra las de sus contrincantes. Si inicia una reducción de precios, afectará profundamente al competidor grande debido –por ejemplo– a su mayor volumen de mercancías. Aunque dispone de menos recursos para cumplir sus amenazas, también está en condiciones de compensarlo con violencia o un comportamiento irracional.

Finalmente, la *capacidad de una compañía para comprobar la aceptación o sumisión* resulta indispensable para que cumpla el compromiso de tomar represalias. Si un rival piensa que puede "engañar" sin que lo descubran, tal vez esté tentado a hacerlo. Pero si la compañía *demuestra* su capacidad de conocer inmediatamente –por ejemplo– alguna ligera rebaja de precios, los ajustes de la calidad o el inminente lanzamiento de productos nuevos, adquiere mayor credibilidad su compromiso de reaccionar agresivamente. Los sistemas *conocidos* de vigilar las ventas, de hablar con los clientes y de entrevistar a los distribuidores son algunas formas de transmitir una gran probabilidad de detección. Conviene señalar lo siguiente: con tal de estimular los descuentos, los compradores tendrán un poderoso incentivo para comunicar las reducciones secretas de precio aun cuando no se les concedan. Tal conducta puede deteriorar la estabilidad de un mercado donde no fluye bien la información o a los proveedores les es imposible comprobar las afirmaciones de los consumidores.

Las ideas que hemos expuesto acerca del compromiso se ejemplifican de manera interesante en la guerra competitiva que ha venido librando Baxter Travenol Laboratories en las soluciones intravenosas, en los contenedores de sangre y en otros productos médicos desechables.[9] Baxter con un valor de $800 millones de dólares y con una fuerte posición en el mercado afronta la competencia de la división McGaw de American Hospital Supply Corporation ($1.5 mil millones de dólares), creador de un nuevo contenedor de soluciones intravenosas. Aunque hasta noviembre de 1997 la Food and Drug Administration no lo había aprobado todavía, se decía que Baxter ya había tomado la iniciativa para comunicar su compromiso de oponerse a su introducción. Los agentes de compras de los hospitales señalaban una mayor competencia de precios. Decían que Baxter ofrecía grandes descuentos en numerosas líneas y que estaba concentrándose en los clientes de McGaw. Ya había invertido cuantiosas sumas en la investigación y comenzado una agresiva reducción de precios, cuando otro competidor ingresó al mercado a principios de la década de 1970. Por lo visto, Baxter había comunicado muy bien su determinación y obstinación con que iba a afrontar este nuevo desafío de la competencia.

La confianza como compromiso

En nuestra exposición nos hemos centrado en la comunicación del compromiso de no mantener una estrategia o de no tomar represalias, pero en ocasiones conviene más asumir el compromiso de *no* recurrir a medidas punitivas o de poner fin a la agresión. Aunque parece una opción fácil, los contrincantes suelen desconfiar del gesto conciliador de una compañía, especialmente si ya antes los ha atacado. Tam-

[9] Véase una descripción en "A Miracle of Sorts", *Forbes*, 15 de noviembre, 1977.

bién pueden desconfiar si, al bajar la guardia, le permiten asestarles un golpe del cual difícilmente se recuperarán. ¿Cómo, entonces, se comunica el deseo de conciliar o se crea confianza en los adversarios?

Una vez más es enorme la gama de posibilidades que se observan en la práctica; se aplican los mismos principios descritos anteriormente al tratar de la comunicación del compromiso. Una forma persuasiva de transmitir confianza consiste en iniciar *palpablemente* alguna disminución del desempeño que beneficie a las otras empresas. Por ejemplo, se sabe que para no deteriorar los precios General Electric renunció a una porción de su participación en el mercado durante las recesiones cíclicas en la industria de los generadores de turbinas y que luego la recuperó en épocas de prosperidad.[10]

PUNTOS FOCALES

Un problema que causa inestabilidad en los oligopolios es coordinar las expectativas de los competidores respecto a la futura situación del mercado. En la medida en que difieran sus expectativas, seguirá habiendo manipulaciones y engaños con grandes probabilidades de que estallen guerras. El trabajo de Thomas Schelling sobre la teoría de juegos[11] indica lo siguiente: para obtener resultados en tales situaciones es necesario descubrir un *punto focal* o un punto común de acuerdo donde las fuerzas competitivas compartan sus expectativas. Su potencia radica en la necesidad y en el deseo de alcanzar juntas un resultado estable para evitar ataques y contraataques difíciles y destructivos. Pueden adoptar la forma de puntos de precios razonables, reglas basadas en sobreprecios porcentuales, divisiones redondeadas de participación en el mercado o una participación informal del mercado calculada con criterios geográficos o de clientes. Conforme a la teoría de los puntos focales, se llegará a un acuerdo en los ajustes competitivos en uno de ellos, el cual servirá después como punto de referencia.

El concepto de puntos focales tiene tres consecuencias en la rivalidad competitiva. Primero, las compañías deben tratar de identificar cuanto antes un punto conveniente. Cuanto más pronto lo logren, menos gastarán en una búsqueda manipuladora e infructuosa. Segundo, pueden simplificarse las variables de las decisiones sobre los precios de la industria u otras variables para dar con él. Para ello se requerirá –por ejemplo– establecer grados o productos estándar que reemplacen una serie compleja de los de la línea. Tercero, a las compañías les conviene organizar el juego de modo que el punto más idóneo parezca emerger espontáneamente.

[10] Sultan (1974), Vol. 1.
[11] Schelling (1960).

Para ello quizá haya que introducir una terminología en la industria que origine un punto focal adecuado; por ejemplo, hablar en función de los precios por pie cuadrado y no en función de precios absolutos. Puede consistir también en reestructurar la *secuencia* de acciones estratégicas para hacer que un punto focal satisfactorio (desde el punto de vista de la empresa) parezca surgir naturalmente.

UNA NOTA SOBRE LA INFORMACIÓN Y LA CONFIDENCIALIDAD

Hoy las compañías revelan cada día mayor información sobre sí mismas, en parte por la proliferación de las revistas de administración y por la exigencia de que el público tenga acceso a ella. Aunque en Estados Unidos la ley establece normas al respecto, gran parte de lo que se escribe en los informes anuales, de lo que se dice en entrevistas o discursos o de lo que se publica en otros medios no está contemplado en la legislación. En ocasiones, la difusión se debe más bien al interés del mercado accionario, a la incapacidad de controlar las declaraciones de los empleados o a la simple falta de atención.

Como ya se habrá dado cuenta, la información es indispensable para emprender acciones ofensivas o defensivas. Algunas veces su difusión selectiva cumple funciones de gran utilidad en las señales de mercado, en la comunicación de un compromiso y en otras cosas; pero a menudo la concerniente a los planes o intenciones les facilita enormemente a los competidores formular su estrategia. Por ejemplo, si se revelan los detalles del inminente lanzamiento de un producto, la competencia podrá concentrar sus recursos para preparar una respuesta. Compare esta situación con otra en que la naturaleza de un nuevo producto se da a conocer en forma muy vaga; entonces los competidores se verán obligados a preparar varias estrategias defensivas según la forma que el nuevo producto adopte realmente.

La difusión *selectiva* de información que la compañía proporcione sobre uno mismo es un recurso esencial con que cuenta al usar estrategias competitivas. No se revelará información, sino cuando forme parte de ellas.



ESTRATEGIA DIRIGIDA A CLIENTES Y PROVEEDORES

En este capítulo vamos a exponer algunas de las consecuencias que el análisis estructural tiene en la selección de los proveedores o en la elección de los clientes o grupos de clientes. Se examinan asimismo algunas de sus aplicaciones a la estrategia de compra. A menudo se da poca importancia a las políticas con los clientes y proveedores, porque el interés se centra en los problemas de operaciones. Con todo, si la compañía presta suficiente atención a este tipo de problemas estratégicos, estará en condiciones de mejorar su posición competitiva y disminuir su vulnerabilidad cuando unos y otros ejerciten su poder.

SELECCIÓN DE CLIENTES

En general, las industrias venden sus productos o servicios no a un sólo comprador sino a una gama de diferentes compradores. El poder de negociación de este grupo, considerado en términos de agregación, es una de las principales fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad potencial de un sector industrial. En el capítulo 1 se examinaron algunas de las condiciones estructurales que aumentan o aminoran su poder.

Sin embargo, rara vez el grupo de compradores es homogéneo desde el punto de vista estructural. Por ejemplo, muchas industrias de bienes de capital los venden a compañías de industrias muy diversas que los emplean en formas distintas. Estas compañías muestran grandes diferencias en aspectos como el volumen de compras y la importancia del producto como insumo de los procesos de manufactura. Los que adquieren los bienes de consumo también muestran gran variedad en la cantidad del producto que compran, en ingresos, en escolaridad y en otras muchas dimensiones.

Los clientes o consumidores de una industria difieren también en sus necesidades de compra. Requerirán distintos niveles de servicio al cliente, de calidad o durabilidad del producto, de información requerida en las presentaciones de ventas y en otros aspectos. La diferencia de necesidades explica por qué también difiere su poder estructural de negociación.

Y no sólo difieren en su posición estructural, sino también en su potencial de crecimiento; de ahí que también se distingan por el probable crecimiento de su volumen de compras. Vender un componente electrónico a una compañía como Digital Equipment en la dinámica industrial de las computadoras ofrece mayores perspectivas de crecimiento que venderle el mismo componente a un fabricante de televisores en blanco y negro.

Finalmente, por diversas razones no son iguales los costos de atender a cada cliente. Así, en la distribución de componentes electrónicos cuesta mucho más (como porcentaje de las ventas) atender a los que piden componentes en pequeñas cantidades, porque los costos de surtir un pedido son generalmente fijos respecto a la cantidad embarcada. Los costos primarios son los trámites, el procesamiento y el manejo de materiales, en los que no influye mucho el número de componentes necesarios.

A causa de esta heterogeneidad, la *selección de compradores* –es decir, de los consumidores meta– se convierte en una importante variable estratégica. En términos generales, en lo posible la compañía debería venderles a los clientes potenciales más favorables. La selección de compradores influye profundamente en su tasa de crecimiento y puede reducir al mínimo la fuerza destructiva que tienen ellos. Cuando se tienen en cuenta las consideraciones estructurales, es una variable estratégica importantísima en las industrias maduras y en aquellas donde es difícil mantener las barreras debidas a la diferenciación de productos o a la innovación tecnológica.

Vamos a exponer algunos conceptos referentes a la selección de compradores. Una vez identificadas las características de los clientes favorables o "buenos", explicaremos algunas consecuencias estratégicas de la selección. Una de ellas es que la compañía no sólo puede encontrar buenos compradores, sino *crearlos*.

Criterios para seleccionar a los clientes mediante una estrategia

Hay cuatro criterios generales, extraídos de la explicación anterior, que determinan la calidad de los compradores desde una perspectiva estratégica:

- Necesidades de compra en relación con las capacidades de la compañía
- Crecimiento potencial
- Posición estructural
  - poder intrínseco de negociación
  - propensión a ejercer el poder de negociación para exigir precios bajos
- Costo del servicio

Las necesidades diversas de los compradores tienen consecuencias estratégicas si las capacidades de la compañía para atenderlas difieren de las de sus rivales. En igualdad de circunstancias, mejorará su ventaja competitiva cuando centre los esfuerzos en las necesidades que puede atender más satisfactoriamente. Salta a la vista la importancia que el potencial de crecimiento de los clientes tiene en la formulación de estrategias. Cuanto mayor sea, más probabilidades habrá de que su demanda de productos de la compañía vaya creciendo con el tiempo.

Conviene dividir la posición estructural de los compradores en dos partes para efectuar el análisis estratégico. El poder intrínseco de negociación es la fuerza que puede ejercer sobre el vendedor, gracias a su influencia y a las fuentes alternas de suministro con que cuenta. Sin embargo, *pueden o no* ejercerlo porque muestran una propensión diferenciada a utilizar su poder de negociación para reducir los márgenes de utilidad del vendedor. Aunque algunos están en condiciones de adquirir grandes cantidades, no muestran mucha sensibilidad ante los precios. O están dispuestos a ceder en el precio a cambio de otros atributos del producto, de modo que se preserven los márgenes de utilidad. Tanto el poder intrínseco de negociación como la propensión a ejercerlo son decisivos desde el punto de vista estratégico, porque el poder no usado representa una amenaza que puede desencadenarse al evolucionar la industria. Los compradores que no han externado sensibilidad ante el precio posiblemente la manifiesten cuando –por ejemplo– madure su industria o cuando un producto sustituto comience a presionar sus márgenes de utilidad.

La última característica básica del comprador desde una perspectiva estratégica son los costos que suponen para la empresa atender a determinados clientes. Si los costos son altos, los clientes que son "buenos compradores" a juzgar por otros criterios tal vez pierdan su atractivo, ya que los costos anulan los mayores márgenes de utilidad o la reducción del riesgo de servirles.

Los cuatro criterios que acabamos de explicar *no* necesariamente siguen una misma dirección. Los compradores con el máximo potencial de crecimiento pueden ser al mismo tiempo los más poderosos, los más despiadados o ambas cosas cuando ejercen su poder, aunque no siempre es así. A veces cuesta tanto atender a los compradores con poco poder de negociación y poco sensibles a los precios que se anulan los beneficios de venderles a precios más elevados. Finalmente, los prospectos a quienes la compañía puede atender mejor por su organización tal vez no

cumplan con el resto de los criterios. En conclusión, la elección de los mejores compradores a menudo es un proceso consistente en sopesar y equilibrar estos factores, medidos a partir de las metas de la compañía.

Para evaluar en qué aspectos de los cuatro criterios cae un prospecto, habrá que aplicar los conceptos del análisis estructural y de la competencia a sus situaciones específicas. Enseguida abordaremos algunos de ellos.

Necesidades de compra en relación con las capacidades de la empresa

Evidentemente se necesita adecuar las necesidades particulares de compra de los clientes con las capacidades relativas de la empresa. Así podrá alcanzar el nivel óptimo de diferenciación de sus productos en comparación con la competencia. Podrá además disminuir al mínimo el costo de atenderlos en relación con otras compañías. Por ejemplo, si cuenta con sólidas técnicas de ingeniería y de desarrollo de productos, logrará la mayor ventaja relativa al atender a quienes les interesan principalmente las variedades hechas según especificaciones del cliente. Si tiene un mejor sistema logístico, optimizará esta ventaja atendiendo a aquellos para quienes el costo es decisivo o aquellos a quienes se llega con una logística extremadamente compleja.

Para diagnosticar las necesidades de determinados clientes es preciso identificar todos los factores que intervienen en su decisión de compra y los que intervienen en la realización de la transacción (envío, entrega, procesamiento de pedidos). Podemos clasificarlas después en los compradores o grupos de compradores dentro de una población total. Al identificar las capacidades relativas de la empresa, podemos servirnos de las herramientas del análisis de la competencia descrito en el capítulo 3.

Potencial de crecimiento de los compradores

El potencial de crecimiento de un cliente en un negocio de la industria se basa en tres condiciones simples:

- la tasa de crecimiento de su industria;
- la tasa de crecimiento de su segmento o segmentos primarios del mercado;
- el cambio de su participación en el mercado dentro de la industria y dentro de los segmentos clave.

La tasa de crecimiento de la industria dependerá de diversos factores, entre ellos la posición de la industria frente a los productos sustitutos y el crecimiento del grupo de compradores a los que vende. Los factores generales que rigen el crecimiento de la industria se describen en el capítulo 8, titulado "Evolución de la industria".

Algunos segmentos del mercado dentro de una industria casi siempre crecerán más rápidamente que otros. Así, el potencial de crecimiento de un comprador dependerá en parte también de los segmentos que atienden fundamentalmente o de los que podría atender y posiblemente lo haga en el futuro. Para evaluar el potencial de crecimiento de algunos segmentos en particular se requiere fundamentalmente el mismo análisis que cuando se juzga el crecimiento potencial de la industria, aunque en un nivel más bajo de agregación.

La participación que un comprador tiene en el mercado de su industria y ciertos segmentos de él constituye el tercer elemento del análisis del crecimiento. Su participación actual y la probabilidad de que disminuya o crezca está subordinada a la situación competitiva del comprador. Para evaluar la situación se necesita un análisis de la competencia y también un diagnóstico de la estructura presente y futura de la industria, como señalamos ya en capítulos anteriores.

Los tres elementos determinan en forma conjunta el potencial de crecimiento del cliente. Por ejemplo, si está en excelentes condiciones de aumentar su participación, quizá ofrezca la posibilidad de un importante crecimiento incluso en una industria madura o en declinación.

El potencial de crecimiento del comprador de una casa se rige por un conjunto parecido de factores:

- demografía;
- cantidad de compras.

El primer factor, demografía, determina el tamaño futuro de un segmento de usuarios. Por ejemplo, crecerá rápidamente el número de los que tienen más de 25 años o alta escolaridad. Cualquier estrato de ingresos, escolaridad, estado civil, edad y otros datos puede analizarse de modo similar aplicando métodos demográficos.

La cantidad del producto o servicio que el segmento de usuarios compre constituye otro factor esencial de sus perspectivas de crecimiento. Las perspectivas dependerán de factores como la existencia de sustitutos y las tendencias sociales que modifican las necesidades latentes. Igual que en los bienes industriales, en el capítulo 8 expondremos los factores subyacentes que rigen la demanda a largo plazo de los bienes de consumo.

Poder intrínseco de negociación de los compradores

Los factores de los cuales depende el poder intrínseco de negociación de algunos clientes o segmentos de clientes se asemejan a los descritos en el capítulo 1 (los

que determinan el poder global del grupo de compradores en una industria), aunque habrá que ampliarlos un poco. En este apartado estudiaremos los criterios que identifican a los clientes *sin* un poder intrínseco tan eficaz como el de otros, porque son buenos candidatos al momento de escoger compradores.

Adquieren pequeñas cantidades en comparación con las ventas de las empresas. Los que compran pequeños volúmenes tendrán menos poder para exigir concesiones de precios, absorción del flete u otras consideraciones especiales. El volumen de compras de un cliente particular le dará gran fuerza de negociación cuando el vendedor tenga costos fijos.

Carecen de buenas fuentes alternas de suministro. Si las necesidades de los compradores son tales que hay pocos productos alternos que las cubran satisfactoriamente, será limitado su poder de negociación. Por ejemplo, cuando un cliente necesita una pieza de precisión extraordinaria para diseñar el producto final, quizá haya pocos proveedores que puedan vendérsela. Con este criterio, un buen comprador es aquel que necesita características que sólo ofrece el producto o servicio del vendedor. Las fuentes alternas adecuadas a veces se ven limitadas por las necesidades de pruebas exhaustivas o por pruebas de campo cuya finalidad es garantizar que el proveedor cumpla con las especificaciones estipuladas, cosa muy común en los equipos de telecomunicaciones.

Tienen altos costos de compra comparativa, de transacciones o de negociación. Los compradores con problemas serios para obtener otras cotizaciones, para negociar o efectuar las transacciones suelen ejercer menor poder intrínseco. Es grande el costo de encontrar una nueva marca o proveedor, de manera que se ven obligados a seguir tratando con los actuales. Por ejemplo, en esta situación se hallan a veces los que están situados en zonas geográficas aisladas.

No pueden recurrir a la amenaza de una integración hacia atrás. Pierden un importante poder de negociación los clientes que no están en condiciones de lograr una buena integración hacia atrás. Esta capacidad suele diferir mucho entre los compradores de un producto. Por ejemplo, en las numerosas compras de ácido sulfúrico, se hallan en esta posición sólo los grandes usuarios –que son fabricantes de fertilizantes– o las compañías petroleras. El resto de los compradores tienen menor poder de negociación. Los factores que rigen la factibilidad de la integración hacia atrás por parte de un cliente se explicarán en el capítulo 14, titulado "El análisis estratégico de la integración vertical".

Tienen altos costos fijos cuando cambian proveedores. En algunos casos esto se debe a su situación particular. Así, tal vez hayan vinculado las especificaciones de su producto al de un proveedor en particular o realizado fuertes inversiones en aprender a utilizar el equipo de un proveedor.

A continuación se enumeran las principales fuentes de los costos de cambio de proveedores:

- los costos de modificar los productos para adecuarlos a otro nuevo del proveedor;
- los costos de probar o certificar un nuevo producto del proveedor para garantizar la sustituibilidad;
- las inversiones en el reenfrentamiento del personal;
- las inversiones necesarias en nuevo equipo auxiliar necesario para utilizar los nuevos productos del proveedor (herramientas, equipo de pruebas, etc.);
- el costo de establecer nuevos acuerdos logísticos;
- los costos psicológicos de dar por terminada una relación.

Cualquiera de los costos anteriores puede ser mayor para algunos clientes.

Los costos cambiantes también perjudican al proveedor, que a veces deberá pagar los costos fijos del cambio de compradores. Los costos cambiantes de los vendedores le dan poder de negociación a su cliente.

Sensibilidad de los compradores ante el precio

Los compradores muestran además grandes diferencias en su propensión a ejercer el poder de negociación que tienen para reducir los márgenes de utilidad de los vendedores. Son buenos clientes los que no muestran sensibilidad ante el precio o los que están dispuestos a ceder en él a cambio de mejores características de desempeño del producto. Una vez más las condiciones que rigen la sensibilidad hacia el precio de cada uno se asemejan a las que determinan la del grupo de compradores en general y que mencionamos en el capítulo 1, con algunas particularidades.

Los compradores que *no* son sensibles al precio tienden a caer en una o varias de las siguientes categorías:

El costo del producto es parte pequeña del presupuesto de costos de los productos o del de compras del cliente. Si el producto es un bien de costo relativamente bajo, tenderán a ser escasos los beneficios de precio que se piensa conseguir con la compra comparativa y con la negociación. Nótese que el costo relevante es el costo total del producto por periodo, no el costo unitario. Este último puede ser bajo, pero el número de unidades compradas a veces hacen muy importante el bien. Los esfuerzos del consumidor o del agente de compras, sin importar de quién se trate, se dirigirán casi siempre a los artículos más caros. En el caso de los clientes industriales, ello significa a menudo que los agentes especializados de mayor jerarquía y los ejecutivos de la compañía adquirirán este tipo de bienes y que los agentes generalistas de menor jerarquía se encargarán de los productos baratos. En el caso de los consumidores, una mercancía barata no justifica los altos costos

de comparar precios y productos. De ahí que en ocasiones la comodidad sea el motivo principal de la decisión y que la compra se base en criterios menos "objetivos".

El castigo por un producto defectuoso es fuerte en relación con su costo. Si el hecho de que un producto sea defectuoso o no cumpla con las expectativas acarrea graves consecuencias al cliente, éste rara vez será sensible al precio. Le preocupará más la calidad, estará dispuesto a pagar un precio elevado por ella y tenderá a seguir adquiriendo los productos que hayan correspondido a sus expectativas en el pasado. Un buen ejemplo de esta característica lo encontramos en la industria de productos eléctricos: hay menos sensibilidad al precio de los controles eléctricos que adquieren los clientes para emplearlos en su maquinaria de producción que los que se venden a quienes los usan en otras aplicaciones. La falla de los controles de un componente puede ocasionarle un largo tiempo ocioso al costoso equipo de producción, si no es que a la entera línea de montaje. Los productos vendidos a quienes los utilizan en sistemas interrelacionados generan a veces altísimos costos por fallas, pues éstas pueden paralizar todo el sistema.

La eficacia del producto (o servicio) puede producir grandes ahorros o mejoras del desempeño. Invirtiendo la situación anterior, el cliente tenderá a ser insensible al precio, si el producto o servicio le ahorra al comprador tiempo y dinero, si le dan un buen rendimiento o si pueden mejorar el desempeño de su producto. Por ejemplo, los servicios de un banquero o consultor de inversión aportarán importantes ahorros fijándoles precios exactos a las emisiones de bonos, valuando las empresas a adquirir o diseñando medios para resolver los problemas de la compañía. Otro ejemplo lo encontramos en la explotación de los campos petroleros. Compañías como Schlumberger aplican avanzadas técnicas electrónicas para detectar la presencia de petróleo en las formaciones rocosas. Con una lectura precisa se obtienen grandes ahorros en los costos de perforación; las compañías están dispuestas a pagar precios altos por este servicio, en particular deben perforar pozos difíciles y costosos por su gran profundidad o por estar situados en el mar. A esta categoría de ahorros pertenecen los que consigue el cliente con una entrega oportuna, con un servicio rápido en caso de descomposturas y con otros servicios afines. Algunos están dispuestos a pagar precios muy altos a las empresas que den un desempeño satisfactorio en estas áreas. Entre los productos capaces de darle al cliente un mejor desempeño figuran los medicamentos de patente y el equipo electrónico.

El comprador compite aplicando una excelente estrategia que, en su opinión, se verá favorecida por el producto adquirido. Esta clase de clientes suelen ser muy sensibles a lo que compran. Si piensan que lo adquirido mejora el desempeño de su producto o si la marca ofrece un valor de prestigio que reforzará su estrategia, normalmente serán insensibles al precio. Estas razones impulsan a los fabricantes de maquinaria costosa a pagar precios muy altos por los motores o generadores fabricados por un proveedor de mucho prestigio.

El comprador busca un producto diseñado según sus especificaciones o una variedad diferenciada. Si quiere un producto de diseño especial, su deseo se acompaña a menudo (no siempre) de una disposición a pagar un precio elevado por él. Esta situación puede ligarlo a un proveedor o proveedores en particular; quizá esté dispuesto a pagar mucho para mantenerlos contentos. Algunos compradores de este tipo posiblemente piensen que ese esfuerzo merece una remuneración. Un buen ejemplo de una compañía basada en esta estrategia es Illinois Tool Works, que pone mucho empeño en atender las necesidades de algunos clientes por sus sujetadores de diseño especial. Es una política que genera altos márgenes de utilidad y una gran lealtad entre los clientes.

Sin embargo, un comprador con mucho poder intrínseco de negociación exigirá productos especiales, pero no estará dispuesto a pagar más por ellos. Su atención coloca al vendedor en la peor de las situaciones, ya que sus costos crecen sin que aumenten los márgenes de utilidad.

El comprador es muy rentable y/o puede transmitir el costo de los insumos. Este tipo de clientes tienden a ser menos sensibles al precio que los que se encuentran en una situación financiera marginal, salvo que el producto adquirido sea muy caro. Su actitud se debe, en parte, al hecho de que caen en una de las categorías antes mencionadas y, en parte, puede atribuirse a la mayor propensión a garantizarle al vendedor un rendimiento equitativo. Podríamos decir que son buenos negociadores y esto explica su comportamiento; pero en la práctica parece que sus prioridades no se centran en una negociación agresiva sobre el precio, sino en otras áreas.

El comprador no está bien informado sobre el producto y no lo adquiere a partir de especificaciones bien definidas. Los clientes que no tienen suficiente información sobre el costo de un producto, ni sobre la demanda o los criterios con que debería evaluar otras marcas suelen ser menos sensibles al precio que los que están bien informados. En cambio, si conocen a fondo la demanda y los costos de los proveedores, a veces regatean el precio sin miramientos. Esto sucede en el caso de los grandes compradores de bienes de consumo. Por su parte, los clientes con poca información tienden a dejarse influir por factores subjetivos y dudan en reducir en lo posible los márgenes de utilidad del vendedor. Con todo, nunca deberá estar tan mal informado que no reconozca las diferencias existentes entre productos rivales.

La motivación de un decisor que no se define con tanto rigor como el costo de los insumos. La sensibilidad al precio depende en parte de los motivos del comprador o del decisor en la organización del cliente, y los motivos pueden variar de un cliente a otro. Por ejemplo, a los agentes de compras a menudo se les premia

por ahorrar costos y esto les da una excesiva orientación al precio; en cambio, los gerentes de planta tienen una perspectiva a más largo plazo, basada en la productividad de la planta.[1] Según el tamaño de la compañía y muchos otros factores, el agente de compras, el gerente de planta e incluso el ejecutivo de alto rango son los decisores reales. Tratándose de bienes de consumo, varios miembros de la familia pueden ser los que deciden la compra de varios productos. Cada consumidor tiene su propio sistema de motivación. Cuanto más se oriente éste hacia la mayor reducción posible del costo de los productos, menos tenderá a la sensibilidad al precio.

Los factores que favorecen la insensibilidad al precio a veces funcionan en forma conjunta. Por ejemplo, la mayoría de los usuarios de Letraset, proceso con que las letras de arte y los dibujos se transfieren a gran velocidad, son arquitectos y artistas comerciales. Para ellos el costo de las letras es mucho menor que el de su tiempo; además las letras atractivas mejoran notablemente la impresión global que causa el trabajo de diseño. Les interesa ante todo la disponibilidad inmediata de una rica selección de estilos de letras. Por ello, los que compran Letraset suelen ser extremadamente insensibles al precio y le han permitido a la compañía obtener altísimos márgenes de utilidad.

Los factores que hemos explicado significan también que *los grandes compradores no necesariamente son los más sensibles al precio.* Por ejemplo, los que adquieren maquinaria de construcción suelen comprar en grandes cantidades una amplia línea de máquinas y prefieren tratar con un proveedor. Esto les permite aprovechar la intercambiabilidad de las piezas e interactuar con una sola empresa de servicios. Con tal de obtener una línea confiable de máquinas que puedan utilizar intensivamente, están dispuestos a pagar mucho por productos cuyo mantenimiento no cueste mucho. Por el contrario, los pequeños contratistas sólo adquieren unos cuantos tipos de maquinaria y a menudo los usan menos intensivamente. Son mucho más sensibles al precio, puesto que el precio de un producto representa un importante gasto para ellos.

Costos de atender a los compradores

El costo de atender varios compradores de un producto varían enormemente, casi siempre por las siguientes razones:

- tamaño del pedido;
- venta directa o a través de distribuidores;
- tiempo necesario de entrega (espera);

[1] Este punto se comenta en Corey (1976).

- estabilidad del flujo de pedidos para la planeación y la logística;
- costo de envío;
- costo de venta;
- necesidad de diseños especiales o de modificaciones.

Muchos de los costos anteriores a veces están ocultos y otras veces son muy sutiles. Pueden pasar inadvertidos a causa de la asignación de los costos fijos. Por lo regular, la compañía debe realizar un estudio especial para estimar el costo de atender a varios tipos de clientes, ya que rara vez en los estados normales de operación se incluye información suficientemente detallada.

Selección de los compradores y estrategia aplicable a ellos

El concepto de que los compradores difieren en las cuatro dimensiones antes expuestas significa que su elección resulta a veces una importantísima variable estratégica. No todas las empresas pueden darse el lujo de escoger a sus clientes y tampoco tienen clientes que difieran significativamente en dichas dimensiones. No obstante, muchas veces sí tienen la opción de seleccionarlos.

El principio estratégico básico de la selección consiste en *buscar los compradores más favorables y tratar de venderles a ellos,* aplicando los criterios que señalamos previamente. Según vimos en páginas anteriores, los cuatro criterios pueden influir de manera contradictoria en el atractivo de un cliente en particular. Así, es posible que el cliente con el máximo potencial de crecimiento también tenga el máximo poder y ser el más sensible al precio. Por tanto, la elección del comprador más favorable debe adecuar los cuatro criterios a las capacidades de la compañía frente a sus competidores.

La posibilidad para seleccionar a los compradores es diferente según la empresa. Por ejemplo, una compañía con gran diferenciación de productos podrá vendérselos a buenos clientes a los que no tienen acceso sus rivales. El poder intrínseco de los compradores también diferirá entre las compañías. Una muy grande o con una variedad especial de productos se verá muy poco afectada por el tamaño del comprador que una más pequeña, por citar una de tantas eventualidades. Por último, las compañías difieren en su capacidad de atender las necesidades de los clientes. En conclusión, *los clientes a los que conviene más venderles dependerán de la posición que ocupe la empresa* en algunos aspectos.

En la selección del comprador hay que tener en cuenta varias consideraciones estratégicas.

La compañía con costos bajos puede vender rentablemente a compradores poderosos sensibles al precio. Si fabrica bienes, obtendrá márgenes de utili-

dad por encima del promedio de su industria sin importar lo poderoso o sensible que sea el comprador al precio, pues estará en condiciones de igualar los precios de la competencia y aun así conseguir rendimientos más elevados que la competencia. En esta situación de negocios se da un elemento de circularidad. El vendedor a veces tendrá que vender a "malos" clientes, con tal de obtener una ventaja de costos porque necesita compras en grandes cantidades.

La compañía sin una ventaja de costos ni de diferenciación ha de ser muy selectiva con sus clientes, si desea un rendimiento por encima del promedio. Sin una ventaja de costos, habrá de concentrarse en los clientes que sean menos sensibles al precio si desea superar el promedio de la industria. Ello significa que ha de renunciar voluntariamente al volumen de ventas para cumplir sus propósitos. Cuando no se tiene una ventaja de costos, lograr a toda costa ventas en grandes cantidades puede resultar contraproducente, pues la compañía quedará expuesta a compradores cada vez menos favorables. Este principio viene a reforzar el concepto de las estrategias genéricas expuesto en el capítulo 2. Si no podemos alcanzar el liderazgo en costos, debemos ser muy cuidadosos para no quedarnos estancados en la mitad vendiéndoles a compradores poderosos.

Es posible crear buenos compradores (o mejorar la calidad de los clientes) por medio de una la estrategia. La compañía puede influir en algunas de las características de los compradores que los hacen favorables. Por ejemplo, una importante estrategia consiste en *crear costos cambiantes*: por ejemplo, persuadiendo al cliente de que incorpore en su producto el de la compañía o desarrollando variedades de productos hechos según especificaciones. Más aún, con una venta ingeniosa se logra *convertir al decisor* de un individuo que es sensible al precio en otro menos sensible. Podemos mejorar el producto o servicio para que brinde ahorros a determinados tipos de clientes; podemos emprender muchas otras acciones que mejoren la calidad de ellos desde el punto de vista de la compañía, influyendo en las características del buen comprador antes señaladas.

El análisis anterior indica que una forma de ver la formulación de estrategias consiste en crear compradores favorables. En una perspectiva estratégica, es mucho mejor hacer esto con los que están vinculados a una empresa en particular que con los que serán buenos clientes de la competencia.

Es posible ampliar la base de compradores. Una técnica para crear buenos clientes, cuya gran importancia justifica una explicación aparte, consiste en ampliar la base de los clientes escogidos. En teoría, podemos alejar la base del precio de compra y encauzarla hacia áreas donde poseamos habilidades especiales o donde podamos introducir costos cambiantes.

Hay dos formas básicas de ampliar la base de clientes. La primera es *aumentar el valor agregado* que se les ofrece[2] y que incluye tácticas como las siguientes:

- dar un servicio de respuesta inmediata al cliente;
- dar asistencia de ingeniería;
- conceder crédito o realizar una entrega rápida;
- crear nuevas características del producto.

La idea es simple. El aumento del valor agregado amplía los atributos en que posiblemente se base la decisión. Permite además transformar un producto de consumo en otro que es posible diferenciar.

Otra técnica pero afín a la anterior de ampliar la base de compradores consiste en redefinir la forma en que *conciben* la función del producto, aun cuando no cambie la oferta ni del producto ni del servicio. En este caso, al cliente se le demuestra que el precio o valor que el producto tiene para él no es sólo el precio inicial de la compra, sino que abarca otros factores más como[3]

- valor de reventa;
- costo de mantenimiento y tiempo ocioso a lo largo de la vida del producto;
- costo del combustible;
- capacidad de generar ingresos;
- costo de instalación o de fijación.

Si logramos convencer al comprador de que los factores anteriores forman parte del costo o valor total del producto, tendremos la oportunidad de demostrarle que nuestro producto da un desempeño superior en esas dimensiones y que, por tanto, se justifican un precio mayor y la lealtad del cliente. Desde luego, es necesario cumplir las promesas de mejor calidad y tales afirmaciones han de aparecer frente a los competidores, pues de lo contrario pronto quedarán erosionados los altos márgenes de utilidad. Para ampliar la base de clientes favorables es preciso combinar un marketing eficaz y el desarrollo de productos que apoyen convincentemente nuestras afirmaciones. General Electric lleva décadas practicando exitosamente esta estrategia en la industria de los grandes generadores de turbinas.

Es posible prescindir de los compradores que cuestan mucho. Una estrategia común con que se acrecienta considerablemente el rendimiento sobre la inversión consiste en eliminar de la base de clientes los que supongan costos elevados. A

[2] A este tipo de venta Theodore Levitt lo llamaría producto "aumentado"; véase a Levitt (1969).
[3] Este concepto ha sido desarrollado ampliamente por McKinsey Company en el tema del "valor económico del cliente". Véase a Forbus y Mehta (1979).

menudo da excelentes resultados porque se tiende a alentar la proliferación de este tipo de clientes, sobre todo en la fase de crecimiento de una industria. Otra razón de su éxito es que rara vez se estudia cuánto cuesta atender a cada comprador. Sin embargo, es indispensable reconocer que existen otros aspectos que deben tenerse presentes al seleccionar buenos clientes además del costo de atenderlos. Por ejemplo, los clientes de alto costo pueden ser muy insensibles al precio y estar dispuestos a aceptar los incrementos que cubren con creces el costo de atenderlos, una vez calculado éste. A veces contribuyen mucho al crecimiento de la compañía, lo cual puede resultar indispensable para aprovechar las economías de escala o para otros fines estratégicos. En conclusión, la decisión de prescindir de este tipo de compradores deberá basarse en un estudio de los cuatro elementos del atractivo del cliente.

La calidad de los compradores puede cambiar con el tiempo. Pueden cambiar muchos de los factores que rigen la calidad de los clientes. Así, conforme madura una industria tienden a volverse más sensible al precio en muchos negocios porque sus márgenes se han reducido drásticamente y son compradores más expertos. Por ello, desde un punto de vista es importante no basar una estrategia en venderles a aquellos cuya calidad irá erosionándose. Por el contrario, una excelente oportunidad estratégica consiste en reconocer un grupo de compradores que probablemente llegue a ser muy favorable. Será fácil llegar a ellos si tienen bajos costos cambiantes y pocos competidores muestran interés en ellos. Una vez hecho esto, pueden elevarse los costos cambiantes aplicando alguna estrategia.

Es necesario considerar los costos cambiantes cuando se efectúen acciones estratégicas. Dada la importancia potencial de los costos cambiantes, es necesario tener en cuenta el impacto de toda acción estratégica en ellos. Por ejemplo, la presencia de estos costos significa lo siguiente: a menudo a un cliente le cuesta menos mejorar o aumentar un producto ya adquirido que reemplazarlo totalmente por otra marca. Esta consideración le permitirá a la compañía con unidades ya instaladas obtener altos márgenes de utilidad en el mejoramiento, a condición de que al mejoramiento se le fije un precio conveniente en relación con el costo de las nuevas unidades del competidor.

Estrategia de compra

Al formular la estrategia de compra, conviene usar el análisis del poder de los compradores, explicado en el capítulo 1, junto con una aplicación inversa de los principios de la selección de los compradores. Aunque muchos aspectos, procedimientos y organización de la estrategia rebasan el ámbito de este libro, el examen de algunos

será muy útil al aplicar el modelo de estructura de la industria. Desde un punto de vista estructural, entre los factores principales figuran los siguientes:

- estabilidad y competitividad del grupo de proveedores;
- grado óptimo de integración vertical;
- asignación de compras entre los proveedores idóneos;
- obtención de una ventaja máxima con los proveedores escogidos.

El primer factor es la estabilidad y competitividad de los proveedores. En una perspectiva estratégica, conviene comprarles a los proveedores que mantengan o mejoren su posición competitiva en sus productos y servicios. Este factor garantiza que compraremos insumos de calidad y costo adecuados o superiores para asegurar nuestra competitividad. Asimismo, reduciremos al mínimo los costos de cambiar de proveedores, si escogemos a los que conserven la capacidad de atender nuestras necesidades. El análisis estructural y de la competencia, que se expone a lo largo del libro, servirá para investigar el lugar que ocupan los proveedores en estas dimensiones.

El segundo factor –la integración vertical– lo explicaremos en el capítulo 14, en el cual estudiaremos las consideraciones estratégicas en las decisiones de realizar la integración vertical. Por ahora supondremos que la compañía decidió qué insumos adquirir en el exterior; la pregunta central consiste en decidir *cómo comprarlos* para alcanzar la mejor posición estructural de negociación.

Podemos recurrir al análisis estructural al asignar las compras entre los proveedores y obtener poder de negociación, o sea los factores tercero y cuarto. En el capítulo 1, señalamos que las siguientes condiciones nos llevan a proveedores poderosos de un insumo en particular:

- concentración de proveedores;
- independencia respecto al cliente en una parte considerable de las ventas;
- costos cambiantes del cliente;
- un producto especial o diferenciado (pocas fuentes alternas);
- peligro de integración hacia adelante.

El análisis de la selección de compradores efectuado antes en este capítulo incorpora otras condiciones donde el proveedor tendrá el poder frente al comprador:

- el comprador no cuenta con una amenaza creíble de integración hacia atrás;
- el comprador tiene altos costos de información, compra comparativa o negociación.

En conclusión, cuando se compra, la meta es encontrar mecanismos para contrarrestar o superar estas fuentes del poder del proveedor. En algunos casos su poder se basa en la economía de la industria y escapa a nuestro control; pero en muchos otros podemos suavizarlos con una estrategia.

Distribución de las compras. Esto podemos hacerlo recurriendo a varios proveedores; con ello mejoraremos nuestro poder de negociación. El negocio que se da a cada proveedor ha de ser lo bastante grande para que desee conservarlo: repartir demasiado las compras no aprovecha la posición estructural de negociación. No obstante, comprarle todo a un proveedor acabará por darle una excelente oportunidad de ejercer su poder o crear costos cambiantes. Todas estas consideraciones convergen en una: la capacidad del comprador de negociar descuentos por volumen, que proviene en parte de su poder de negociación y en parte de la economía del proveedor. Cuando intente equilibrar estos factores, el comprador tratará de lograr que el proveedor dependa lo más posible de su negocio y obtener los máximos descuentos por volumen, sin exponerse demasiado a ser víctima de los costos cambiantes.

Evite los costos cambiantes. Desde el punto de vista estructural, una buena estrategia de compras requiere evitar los costos cambiantes. Las causas comunes de ellos fueron señaladas en páginas anteriores; existen además otras fuentes más sutiles. Evitarlos significa entre otras cosas: resistir a la tentación de recurrir demasiado a un proveedor para obtener asistencia de ingeniería; asegurarse de que los empleados no sean cooptados o evitar los intentos de los proveedores de crear una variedad de diseño especial o una aplicación específica de ingeniería, sin una clara justificación de los costos que contrarreste el ejercicio futuro de una ventaja. Esta política puede exigir entre otras cosas: utilizar durante algún tiempo un producto alterno del proveedor, desaprobar las inversiones en equipo auxiliar relacionado con determinado proveedor y rechazar los productos si los empleados deben aprender procedimientos especializados.

Contribuya a certificar las fuentes alternas. Tal vez sea necesario alentar fuentes alternas para que entren en la industria, financiando los contratos de desarrollo y los de una parte pequeña de las compras. Algunas compañías han contribuido a aprovechar otras fuentes o han ido al extranjero para convencer a las empresas internacionales de que ingresen en la industria. Tal vez también convenga ayudar a los nuevos proveedores a reducir al mínimo el costo de convertirse en fuentes certificadas. Los mecanismos para ello abarcan desde un trato esmerado hasta la búsqueda de más proveedores por parte del personal de compras, para financiar el costo de probar los productos de ellos.

Favorezca la estandarización. Todas las compañías se beneficiarán cuando se promueve la estandarización de las especificaciones en los sectores industriales donde adquieren sus insumos. Esta política contribuye a reducir la diferenciación de los productos de los proveedores y la aparición de costos cambiantes.

Cree una amenaza de integración hacia atrás. Sin importar si el comprador desea realmente integrar hacia atrás un producto, su posición negociadora se fortalece con la presencia de una amenaza creíble. Podemos obtenerla haciendo declaraciones, filtrando los estudios internos dedicados a la factibilidad de la integración o elaborando planes de integración con consultores o compañías de ingeniería.

Utilice la integración gradual. Cuando lo permite el volumen de compras, se logra una excelente posición negociadora mediante la integración gradual: se realiza la integración parcial en un producto y se compra a los proveedores externos algunos componentes o la mayoría de ellos. El proceso se explicó brevemente en el capítulo 1 y lo examinaremos más a fondo en el capítulo 14.

Todos estos procedimientos y tácticas tienen por objeto disminuir los costos totales a largo plazo de las compras. Conviene señalar que, cuando se aplican algunos de ellos, aumentan *ciertos* aspectos del costo de la compra definido rigurosamente. Por ejemplo, para conservar las fuentes alternas o luchar contra los costos cambiantes quizá haya que efectuar gastos que podrían haberse evitado a corto plazo. No obstante, el propósito final de los gastos es mejorar la posición negociadora de la compañía y, por lo mismo, sus costos de insumos a largo plazo.

En este capítulo descubrimos varios puntos de gran importancia. Primero, conviene evitar la situación donde una exagerada orientación a la reducción de costos a corto plazo erosiona las estrategias de compra potencialmente eficaces, como las que hemos mencionado antes. Segundo, los costos adicionales provenientes de la estrategia de compras han de compararse con sus beneficios a largo plazo que consisten en atenuar el poder negociador de los proveedores. Finalmente, puede variar el costo de compra entre diversos proveedores; por eso la compañía deberá preferir a los que ofrezcan precios bajos, salvo que obtenga beneficios compensadores en lo tocante al poder de negociación a largo plazo.



Capítulo 7

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DENTRO DE LA INDUSTRIA

El análisis estructural de una industria expuesto en el capítulo 1 se basa en identificar las fuentes y la fuerza de los cinco factores competitivos generales que rigen la naturaleza de la competencia en la industria y su potencial de utilidades. Hasta ahora el análisis se ha centrado en la industria en general, y este nivel de análisis tiene numerosas consecuencias en la estrategia competitiva. Algunas de ellas se describieron en los capítulos anteriores. No obstante, evidentemente el análisis estructural puede aplicarse más a fondo que en la industria en general. En muchos sectores industriales, hay compañías que han adoptado estrategias competitivas de lo más heterogéneo, junto con dimensiones como amplitud de la línea de productos, grado de la integración vertical y otros; han obtenido distintos niveles de participación en el mercado. Por lo demás, algunas empresas siempre superan a otras en la tasa de rendimiento sobre el capital invertido. Así, la rentabilidad de IBM es invariablemente mayor que la de otros fabricantes.[1] Lo mismo ha hecho General Motors con Ford, Chrysler y AMC. En otros sectores industriales, superan a las grandes empresas otras pequeñas empresas como Crown Cork, Seal y National Can en la industria de envases de metal y Estee Lauder en la de los cosméticos.

Las cinco fuerzas competitivas generales ofrecen un contexto donde compiten todas las compañías de la industria. Pero debemos explicar por qué algunas son siempre más rentables que otras y cómo se relaciona esto con su posición estratégica. También debemos comprender cómo sus distintas habilidades en el marketing, en la reducción de costos, en la administración, en la organización y en otras áreas se relacionan con su posición estratégica y con su desempeño final.

---

[1] La tasa promedio de rendimiento de IBM sobre sus acciones durante el periodo 1970–1975 fue de 19.4% a pesar de una gran cantidad de efectivo no utilizado, mientras que Burroughs obtuvo 13.7%, Honeywell 9.3% y Control Data 4.7%. Consúltese anualmente el ejemplar de enero de *Forbes* para realizar esta comparación de rentabilidad y otra más.

En este capítulo ampliaremos los conceptos del análisis estructural para explicar las diferencias de desempeño que muestran las empresas de una misma industria; ofreceremos además criterios para escoger la estrategia competitiva idónea. También utilizaremos y ampliaremos la noción de estrategias genéricas descritas en el capítulo 2. El análisis estructural *dentro* de las industrias, y también su aplicación a las industrias en general, será una herramienta analítica de gran utilidad al momento de formular las estrategias.

Dimensiones de la estrategia competitiva

Las estrategias con que las compañías compiten en un sector industrial difieren en muchas dimensiones. Pero las siguientes suelen incluir las diferencias posibles entre las opciones estratégicas en alguno de ellos:

- *especialización:* grado en que centra sus esfuerzos en la amplitud de su línea, en los segmentos de clientes y en los mercados geográficos que atiende;
- *identificación de marca:* grado en que la identificación de marca busca competir fundamentalmente en el precio o en otras variables. La identificación de marca se logra por medio de la publicidad, la fuerza de ventas u otros medios;
- *empujón contra a jalón:* grado en que procura crear la identificación de marca directamente con el consumidor final y no con el apoyo de los canales de distribución en la venta de sus productos.
- *selección de canales:* selección de los canales que abarcan desde los que son propiedad de la compañía hasta tiendas especializadas y tiendas de líneas generales;
- *calidad del producto:* nivel de calidad del producto en lo tocante a materias primas, especificaciones, cumplimiento de las tolerancias, características y otros aspectos;
- *liderazgo tecnológico:* grado en que busca el liderazgo tecnológico frente a la copia o la imitación. Conviene precisar que una compañía puede ser líder tecnológico pero intencionalmente no fabricar el producto de mayor calidad en el mercado; el liderazgo en calidad no conlleva necesariamente el liderazgo tecnológico;
- *integración vertical:* grado en que el valor agregado se refleja en la integración hacia adelante y hacia atrás que se haya adoptado; por ejemplo, si la compañía tiene una distribución cautiva, tiendas propias o exclusivas y una red interna de servicios;

- *posición en costos:* grado en que la compañía busca esta posición en la manufactura y distribución invirtiendo en instalaciones y equipo que reducen al mínimo los costos;
- *servicio:* grado en que ofrece servicios auxiliares con su línea de productos: asistencia de ingeniería, red interna de servicios y otros medios. Podemos concebir este aspecto de la estrategia como parte de la integración vertical, pero se considera por separado en el análisis;
- *política de precios:* la posición relativa que la compañía ocupa en el mercado. Esta posición generalmente se relaciona con otras variables como posición en costos y calidad de los productos; pero el precio es una variable estratégica individual que ha de ser estudiado por separado;
- *apalancamiento:* nivel de fuerza financiera y operativa que soporta la compañía;
- *relación con la compañía matriz:* requisitos impuestos al comportamiento de la unidad que se basan en la relación entre ella y la compañía matriz. La compañía podría ser una unidad de un conglomerado extremadamente diversificado, de una cadena, de un grupo de negocios conexos en un sector general o subsidiaria de una trasnacional. La índole de la relación con la compañía matriz influirá en los objetivos que la guían, en los recursos de que dispone y, quizá, determinaría algunas operaciones y funciones que comparte con otras unidades (con las consecuencias de costos resultantes), según vimos en el capítulo 1;
- *relación con el gobierno de su país y con el del país anfitrión:* en las industrias internacionales, la relación que una compañía haya establecido con el gobierno de su país o con el del país anfitrión donde opera o con aquellos a los que está sujeta. Los gobiernos de su país le proporcionarán recursos u otro tipo de ayuda, aunque también pueden regularla o influir en sus objetivos con otras medidas. Los gobiernos del país anfitrión cumplen generalmente funciones similares.

Las dimensiones anteriores pueden describirse con niveles variables de detalle para cada empresa; podríamos agregar otras para perfeccionar el análisis. Lo importante es que nos ofrecen un panorama general de la posición de la empresa.

Evidentemente dependerá de la industria el lugar que las diferencias estratégicas ocupen en una dimensión particular. Por ejemplo, en una industria de bienes de consumo como la de los fertilizantes de amonio, ninguna empresa presenta una sólida identificación de marca y la calidad del producto será esencialmente uniforme. Pero difieren ampliamente en la integración vertical, en el grado en que ofrece el servicio, en la integración hacia adelante con los distribuidores, en la posición relativa de costos y en las relaciones con la compañía matriz.

Las dimensiones estratégicas están relacionadas entre sí. Una empresa de precios bajos relativos (como Texas Instruments en la industria de los semiconductores) suele tener una posición de costos bajos y una buena calidad de productos sin llegar a un nivel excelente. Rara vez podrá tener costos bajos si no muestra un alto nivel de integración vertical. Las dimensiones estratégicas suelen formar un conjunto uniforme en el interior, como en el ejemplo precedente. Una industria normalmente consta de compañías con combinaciones de dimensiones que son diferentes pero internamente congruentes.

Grupos estratégicos

El primer paso del análisis estructural dentro de las industrias consiste en caracterizar las estrategias de todos los competidores importantes a lo largo de las dimensiones anteriores. Esto nos permite clasificar la industria en *grupos estratégicos*. Una industria tendría un solo grupo si todas las compañías usaran esencialmente la misma estrategia. En caso contrario, cada una podría constituir un grupo aparte. Pero casi siempre hay un número reducido de grupos que muestran las diferencias estratégicas esenciales entre la compañías de la industria. Por ejemplo, en la gran industria de los electrodomésticos, un grupo estratégico (cuyo prototipo es General Electric) se caracteriza por extensas líneas de productos, agresiva campaña a nivel nacional, integración exhaustiva, distribución y servicio cautivos. Otro grupo consta de fabricantes especializados, como Maytag, que se centran en el segmento de alta calidad y precio mediante una distribución selectiva. Un tercer grupo (al que pertenecen Roper and Design and Manufacturing) manufactura productos que no publicita y que están destinados a marcas privadas.

Nótese que, cuando se define esta clase de grupos, las dimensiones estratégicas incluirán la relación de la empresa con la compañía matriz. Así, en una industria como la de los fertilizantes de amonio algunas son divisiones de compañías petroleras, algunas de compañías de productos químicos, otras forman parte de cooperativas y el resto son independientes. La administración de los tipos anteriores persigue objetivos diversos. A menudo las relaciones con la compañía matriz se traducen en diferencias en otras dimensiones de la estrategia –por ejemplo, todas las divisiones de las compañías petroleras en la industria de fertilizantes de nitrógeno aplican estrategias muy semejantes–, porque la relación está estrechamente ligada a los recursos y a otras fuerzas disponibles de la compañía y a la filosofía con que la dirigen. Esta misma clase de argumentos se aplica a las relaciones diferentes que pueden tener con los gobiernos de su país o del país anfitrión, que también han de incluirse al definir los grupos estratégicos.

A menudo es distinto el enfoque de producto o de marketing de los grupos estratégicos. Algunas veces, como sucede en la molienda del maíz o en la manufactura de productos químicos, sus productos son idénticos pero difieren los métodos de manufactura, de logística y de integración vertical. Otras veces, las compañías aplican las mismas estrategias pero tienen relaciones diferentes con la compañía matriz o con los gobiernos del país anfitrión que inciden en sus objetivos. Los grupos estratégicos *no* equivalen a los segmentos del mercado ni a las estrategias de segmentación, sino que se definen a partir de una concepción más amplia del enfoque estratégico.

Los grupos estratégicos existen por razones muy diversas: las fuerzas y debilidades iniciales variables, el momento de entrar en la industria y los acontecimientos históricos. (Volveremos a ocuparnos de este tema más adelante en el capítulo.) Pero, una vez formado un grupo, los miembros generalmente se asemejan en muchos aspectos aparte de sus estrategias generales. Debido a la similitud de sus estrategias, suelen tener una participación parecida en el mercado, al ser afectados en forma similar por eventos externos o tácticas competitivas de la industria y al reaccionar de modo muy parecido. Esta característica es útil cuando un mapa de grupos estratégicos se utiliza como herramienta analítica.

El grupo estratégico de una industria puede presentarse en un mapa como el hipotético que aparece en la figura 7–1. El número de ejes está evidentemente limitado por el carácter bidimensional de la página impresa, es decir, el análisis debe seleccionar algunas dimensiones particularmente importantes a partir de las cuales construir un mapa.[2] Es útil representar la participación colectiva de mercado en cada grupo estratégico mediante el tamaño de los símbolos para utilizarla en análisis subsecuentes.

El grupo estratégico es una herramienta analítica cuyo fin es facilitar el análisis estructural. Constituye un marco intermedio de referencia entre contemplar la industria en su conjunto o examinar cada compañía por separado. En último término, una compañía es única y, por tanto, clasificarla en grupos estratégicos inevitablemente planteará preguntas de apreciación sobre qué grado de diferencia estratégica es importante. Las opiniones se referirán necesariamente al análisis estructural: una diferencia de estrategia entre las compañías será lo bastante importante para reconocerla al definir los grupos estratégicos, si afecta de modo significativo su posición estructural. Más adelante retomaremos estas consideraciones prácticas de confeccionar mapas de grupos estratégicos y de utilizar el mapa como herramienta analítica.

[2] Los conceptos que se exponen a continuación facilitarán la realización de esto.

En el caso raro de que exista sólo un grupo estratégico en una industria, podremos analizarla totalmente aplicando las técnicas del análisis estructural expuesto en el capítulo 1. Entonces la estructura de la industria ofrecerá a todos sus miembros el mismo nivel potencial de rentabilidad sustentable. La rentabilidad de cada una diferirá a largo plazo sólo en la medida en que difieren en su *capacidad de implementar* la estrategia común. Por el contrario, cuando hay varios grupos estratégicos, el análisis se complica más. El potencial de utilidades de los miembros de los grupos estratégicos suele ser diferente sin importar sus capacidades de implementación, porque las cinco fuerzas competitivas generales *no ejercerán la misma influencia en los diversos grupos.*

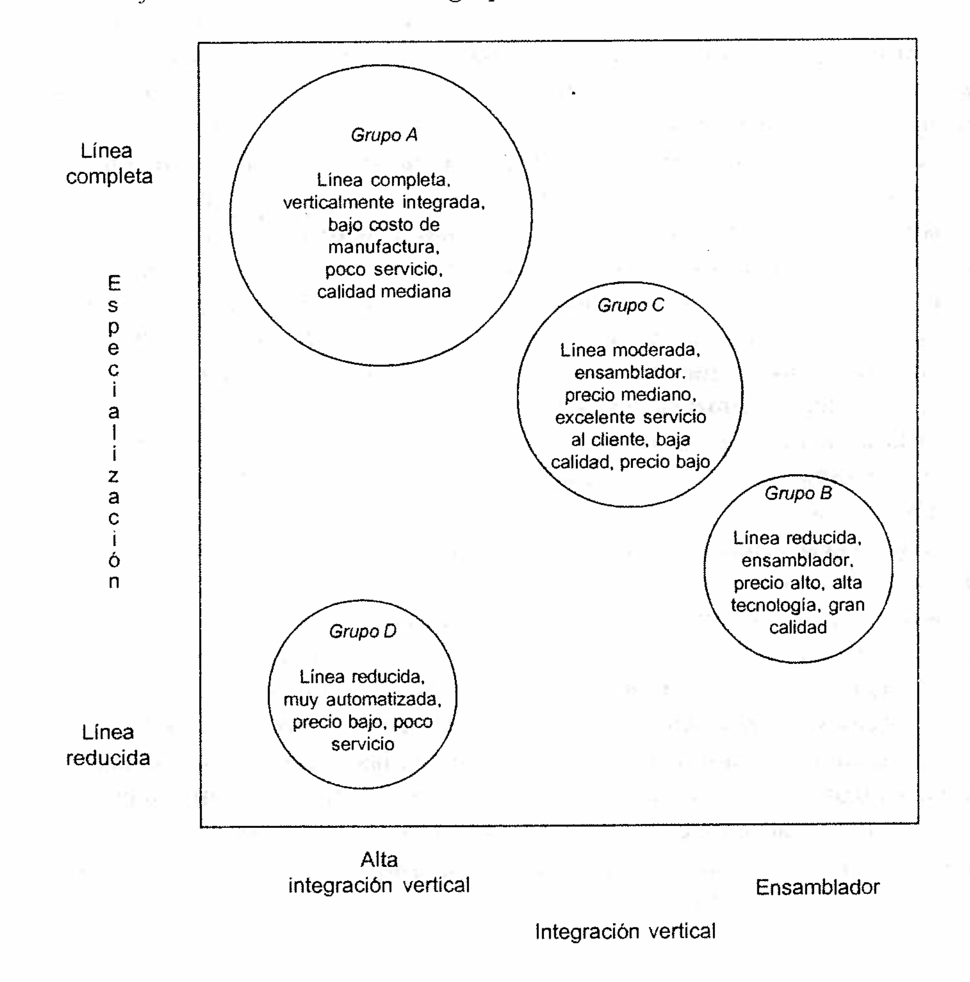


FIGURA 7–1. *Mapa de los grupos estratégicos en una industria hipotética.*

Los grupos estratégicos y la movilidad de las barreras

Hasta ahora hemos vistos las barreras contra la entrada como características de una industria que disuaden a otras compañías para que no entren en el sector industrial. Las causas principales de ellas que hemos comentado son las economías de escala, la diferenciación de productos, los costos cambiantes, las ventajas de costos, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de capital y la política gubernamental. Pero aunque algunas de las fuentes protegerán a todas las compañías, es evidente que las *barreras globales contra la entrada dependerán del grupo estratégico al que la nueva empresa desea unirse.* Es mucho más difícil entrar en la industria de electrodomésticos como una empresa de marcas nacionales, de línea extensa e integrada verticalmente que hacerlo como ensamblador de una línea pequeña de bienes sin marca destinados a compradores de marcas privadas. Las diferencias de estrategia pueden significar divergencias en la diferencias de producto, en la obtención de economías de escala, en las necesidades de capital y en otras causas de las barreras contra la entrada. Por ejemplo, si existen barreras provenientes de las economías de escalas, contribuirán mucho a proteger el grupo estratégico formado por empresas con grandes plantas y una amplia integración vertical. Si existen economías de escala en la distribución, levantarán barreras contra la entrada en los grupos estratégicos que tengan una organización cautiva de canales. Las ventajas de costos de la experiencia acumulada, cuando son importantes en la industria, hacen lo mismo en favor de grupos compuestos por compañías con mucha experiencia (pero no con las otras). Y lo mismo se aplica al resto de las fuentes de las barreras.

Las diferencias de las relaciones que las empresas sostienen con la compañía matriz pueden influir asimismo en las barreras contra la entrada. Así, al grupo estratégico al que pertenecen las que tienen una relación vertical con ella tal vez le sea más fácil conseguir las materias primas o recursos financieros más cuantiosos para tomar represalias contra los nuevos participantes que al grupo estratégico constituido por competidores independientes. O las compañías que comparten los canales de distribución con otra división de la compañía matriz aprovecharán las economías de escala que no están al alcance de sus rivales, disuadiendo así el ingreso.

Ver las barreras como dependientes del grupo estratégico conlleva otra consecuencia importante. Las barreras no sólo protegen a las compañías del grupo contra el ingreso de otras, sino que además erigen *barreras para evitar que un grupo cambie su posición estratégica frente a otro.* Por ejemplo, el ensamblador de electrodomésticos de línea limitada y sin marca descrito en páginas anteriores afrontará muchas de las mismas dificultades –si no es que todas– que una compañía que

deseara unirse al grupo estratégico formado por miembros integrados, de líneas extensas y de marcas nacionales. A otras empresas les cuesta más adoptar esa misma estrategia debido a factores causantes de barreras que erigen al competir aplicando una estrategia en particular, porque afectan la economías de escala, la diferenciación de productos, los costos cambiantes, las necesidades de capital, las ventajas absolutas de costos o el acceso a la distribución. Y este costo puede anular las ganancias que prevén obtener con el cambio.

En consecuencia, los mismos factores económicos básicos que originan barreras contra el ingreso pueden formularse en términos más generales como *barreras contra la movilidad,* es decir, factores que disuaden a las empresas para que no modifiquen su posición estratégica unas frente a otras. En este concepto tan amplio de barreras, el hecho de que una compañía se una a un grupo estratégico de la industria (ingreso) representa una de tantas posibilidades.

Las barreras contra la movilidad son una de las principales explicaciones de por qué algunas empresas ofrecen siempre mayor rentabilidad que otras. Los grupos estratégicos presentan varios niveles de este tipo de barreras, lo cual les da algunas ventajas constantes sobre el resto. Las que pertenecen a un grupo estratégico con sólidas barreras tendrán un potencial mayor de utilidades que las de los grupos con barreras más débiles. Estas barreras explican también por qué las compañías seguirán compitiendo con otras estrategias, a pesar de que todas ellas les han dado resultados igualmente buenos. No podemos menos que preguntarnos por qué las estrategias exitosas no son imitadas rápidamente por los rivales; entonces la rentabilidad de todas tendería a ser uniforme en todo menos en su capacidad de realizar la estrategia óptima desde el punto de vista operativo. Por ejemplo, sin disuasivos los fabricantes de computadoras como Control Data y Honeywell aprovecharían inmediatamente la oportunidad de adoptar la estrategia de IBM: sus costos más bajos, su excelente servicio y distribución. Las barreras contra la movilidad significan que algunas empresas como IBM gozan de ventajas sistemáticas contra otras, gracias a las economías de escala, las ventajas de costos absolutos y otros recursos. Éstos sólo pueden ser superados mediante avances estratégicos que causan el cambio estratégico en la industria y de ninguna manera mediante una mejor ejecución. Finalmente, la presencia de las barreras significa que puede ser muy estable la participación que en el mercado tienen los miembros de algunos grupos estratégicos; no obstante, la entrada y la salida (o rotación) a veces son muy rápidas en otros grupos estratégicos de la industria.

Igual que las barreras contra la entrada, también las barreras contra la salida pueden cambiar; cuando lo hacen (por ejemplo, si el proceso de producción requiere más capital) las empresas a menudo abandonan algunos grupos estratégicos y se unen a otros, modificando con ello el patrón de los grupos. Y además se ven afectadas por las decisiones estratégicas. Así, una empresa en una industria de productos no diferenciados tratará de formar un nuevo grupo estratégico (con barreras más sólidas) efectuando fuertes inversiones en publicidad para crear la identificación de marca (como lo hace Perdue en la cría de pollos). O bien intentará introducir un nuevo proceso de manufactura que ofrezca mayores economías de escala (Castle & Cooke y Ralston Purina en el cultivo de champiñones).[3] Sin embargo, generalmente es riesgoso invertir en este tipo de barreras y, hasta cierto punto, sacrificar la rentabilidad a corto plazo por la rentabilidad a largo plazo.

Algunas compañías tienen costos más bajos que otras cuando intentan superar determinadas barreras contra la movilidad, según su posición estratégica actual, sus habilidades y recursos. Las que están diversificadas logran además aminorarlas porque pueden compartir sus operaciones o funciones. En el capítulo 16 estudiaremos cómo estos factores influyen en la decisión de iniciar nuevos negocios.

Una vez clasificados los grupos estratégicos de una industria, el segundo paso del análisis estructural será evaluar la altura y composición de las barreras contra la movilidad que protegen a cada uno de ellos.

Barreras contra la movilidad y formación de los grupos estratégicos

Los grupos se forman y cambian en un sector industrial por razones diversas. Primero, a menudo nacen con diferentes habilidades o recursos o más tarde las adquieren. Están, pues, en posibilidades de escoger estrategias también diferentes. A medida que prospera la industria, las compañías en buena posición superan a las otras en la carrera por afiliarse a los grupos estratégicos protegidos contra altas barreras. Segundo, las compañías tienen metas o situación distinta de riesgo. Algunas están más propensas a efectuar inversiones riesgosas para levantar las barreras. Las unidades de negocios que difieren en sus relaciones con una compañía matriz (por ejemplo, presentan una relación vertical, no están relacionadas con ella o son independientes) persiguen a veces metas distintas en formas que originan diferencias de estrategia, como sucede en los competidores internacionales cuya situación en otros mercados no es igual a la de las empresas nacionales.

El desarrollo histórico de una industria ofrece otra explicación de por qué las estrategias de las compañías son distintas. En algunos sectores industriales, el hecho de ser una de las primeras en instalarse da acceso a estrategias que después son más costosas para otras. También pueden cambiar las barreras contra la movilidad provenientes de las economías de escala, de la diferenciación de productos y de otras causas, tanto por las inversiones de la compañía como por causas exógenas.

[3] Véase "Mushrooming Business", *Forbes*, 15 de julio, 1977.

El cambio de las barreras significa que las primeras compañías en entrar en la industria pueden aplicar estrategias muy diferentes de las que ingresen después y que estas últimas no tendrán acceso a algunas de ellas. A veces la irreversibilidad de muchos tipos de decisiones sobre la inversión les impide a aquéllas adoptar las estrategias de las que se instalan más tarde y que tienen un punto de vista retrospectivo muy útil.

Un punto conexo con el anterior es el siguiente: el proceso de la evolución histórica de una industria facilita que varios tipos de empresas decidan si entran o no en ella. Así, las que entran después en la industria son empresas con mayores recursos financieros y pueden darse el lujo de esperar hasta que se resuelvan algunos puntos que no tiene certeza. En cambio, las que cuentan con pocos recursos tal vez se vieron obligadas a entrar cuando los costos de capital eran bajos.

Los cambios en la estructura de la industria facilitan la formación de nuevos grupos estratégicos o contribuyen a homogeneizarlos. Por ejemplo, conforme aumenta el tamaño total de ella, una compañía agresiva podrá aplicar estrategias concernientes a la integración vertical, los canales cautivos de distribución y el mantenimiento interno, favoreciendo así la formación de otros grupos estratégicos. Asimismo los cambios tecnológicos o los relacionados con el comportamiento de los compradores pueden alterar las fronteras de un sector industrial, dando origen a grupos totalmente nuevos.[4] Por el contrario, en una industria madura los compradores muestran menos interés por la capacidad de servicio o por la seguridad que les brinda el hecho de que el fabricante tenga una línea completa de productos; se debilitan entonces la barreras contra la movilidad que acompañan algunas dimensiones estratégicas y disminuyen también los grupos estratégicos. Cabría suponer que, a raíz de estos factores, cambiarán con el tiempo varios grupos estratégicos y la distribución de la tasa de rentabilidad de los miembros de una industria.

Los grupos estratégicos y el poder de negociación

Del mismo modo que los grupos estratégicos están protegidos por varias barreras contra la estrategia, también muestran un grado variable de poder de negociación con sus proveedores o clientes. Si examinamos los factores que favorecen la presencia o ausencia de este poder mencionado en el capítulo 1, veremos que en cierto modo se relacionan con la estrategia que se adopte. Por ejemplo, en lo tocante a su poder de negociar con los compradores, Hewlett-Packard (HP) pertenece a un grupo de fabricantes de calculadoras electrónicas que dan prioridad a la calidad y al liderazgo

[4] Los cambios tecnológicos o del comprador pueden aumentar o reducir la sustituibilidad y, por tanto, cambiar las fronteras relevantes de la industria.

tecnológico, centrándose en el usuario experto. Aunque su estrategia puede limitar la participación potencial en el mercado, estará menos expuesta a la sensibilidad al precio y a compradores menos poderosos que las compañías que compiten con productos esencialmente estandarizados en el mercado masivo, donde el público muestra poco interés por características especiales. Al relacionar este ejemplo con la terminología del capítulo 1, diremos que los productos de Hewlett-Packard están más diferenciados que los de sus rivales del mercado masivo, si los usuarios prefieren la calidad, si el costo de la calculadora es menor que su presupuesto y que el valor del servicio que desean. Un ejemplo del poder diferencial de negociación de los grupos con sus proveedores es el siguiente: el volumen mucho mayor de compras y la amenaza de integración hacia atrás que las grandes tiendas departamentales de línea extensa –Sears entre ellas– tienen como negociadores más fuertes con sus proveedores en comparación con las tiendas departamentales locales de una sola unidad.

Los grupos estratégicos tendrán un poder variable frente a los proveedores y compradores por dos tipos de razones, ambos explicados en los ejemplos anteriores: por sus estrategias presentarán un grado distinto de vulnerabilidad ante los proveedores o compradores *comunes*; sus estrategias pueden requerir tratar con *varios* proveedores o compradores con diversos niveles de poder negociador. La variabilidad de su poder dependerá de la industria; en algunas industrias todos los grupos estratégicos se encontrarán esencialmente en la misma posición frente a sus proveedores y clientes.

Así pues, el tercer paso del análisis estructural dentro de una industria consiste en evaluar el poder negociador de cada grupo estratégico de la industria en relación con sus proveedores y compradores.

Los grupos estratégicos y la amenaza de sustitutos

Los grupos estratégicos pueden estar expuestos a diversos niveles de competencia de los productos sustitutos en los siguientes casos: cuando se centran en varias partes de la línea de productos, cuando atienden a clientes heterogéneos, cuando operan con distintos niveles de calidad o de tecnología y cuando su posición en costos no es igual. De las diferencias anteriores dependerá su vulnerabilidad ante los sustitutos aunque se encuentren todos en la misma industria.

Por ejemplo, si una compañía de minicomputadoras se concentra en los clientes institucionales y se las vende equipadas con programas que realicen una amplia gama de funciones, será menos vulnerable a la sustitución que otra que se las venda principalmente para aplicaciones repetitivas de control de procesos. Una compañía minera con una fuente barata de minerales también será menos vulnerable

ante un material sustituto cuya única ventaja es el precio que otra con una fuente costosa que haya basado su estrategia en un excelente servicio al cliente.

Por tanto, el cuarto paso del análisis estructural dentro de una industria consistirá en evaluar la posición de cada grupo frente a los productos sustitutos.

Los grupos estratégicos y la rivalidad entre compañías

La presencia de más de un grupo estratégico en una industria incide en la rivalidad: competencia en precios, en publicidad, en servicio y en otras variables. Algunas de las características estructurales que determinan la fuerza de la rivalidad competitiva (Capítulo 1) se aplican a todos los miembros de la industria y, en consecuencia, crean el contexto donde interactúan los grupos. Pero, en términos generales, la existencia de varios grupos casi siempre significa que no todos ellos encaran en igualdad de circunstancias las fuerzas de la rivalidad.

Ante todo, debemos puntualizar lo siguiente: la presencia de varios grupos estratégicos a menudo afectan el nivel global de la rivalidad en el sector industrial. Casi siempre intensifica la rivalidad pues ocasiona mayor diversidad o asimetría entre las empresas en el sentido que explicamos en el capítulo 1. Las diferencias de estrategia y de las circunstancias externas significan que no tienen las mismas preferencias por la aceptación de riesgos, el horizonte temporal, los niveles de precios y los niveles de calidad. Tales divergencias complican el proceso de entender las intenciones de las otras y de reaccionar ante ellas, terminando así por aumentar las probabilidades del estallamiento de guerras frecuentes. La industria con un intrincado mapa de grupos estratégicos tenderá a ser más competitiva en conjunto que la que conste de pocos grupos. Esto lo comprobó la investigación reciente dentro de varios contextos.[5]

Sin embargo, no todas las diferencias estratégicas ejercen la misma influencia sobre la rivalidad en la industria, y no es simétrico el proceso de la rivalidad competitiva. Algunas compañías están más expuestas al efecto nocivo de la reducción de precios y a algunas formas de rivalidad procedentes de otros grupos estratégicos. De cuatro factores depende la intensidad con que los grupos de una industria interactuarán cuando compitan por los clientes:

- la interdependencia del mercado entre ellos o el grado en que comparten a los compradores;
- la diferenciación de productos lograda por los grupos;
- el número de grupos estratégicos y su tamaño relativo;

[5] Consúltense a Hunt (1972); Newman (1978), Porter (1976, capítulos 4, 7).

- la distancia estratégica entre los grupos o la medida en que divergen las estrategias.

El factor más decisivo de la rivalidad entre los grupos es su interdependencia de mercado, es decir, la intensidad con que compitan por los mismos clientes o por los que se encuentran en segmentos muy diferentes. Cuando la interdependencia es considerable, las diferencias estratégicas provocarán la rivalidad más vigorosa como sucede –por ejemplo– en la industria de los fertilizantes donde el comprador (el agricultor) es el mismo para todos los grupos. Cuando se dirigen a segmentos muy diversos, son mucho menos grandes el interés por los contrincantes y el efecto que tienen unos en otros. A medida que los clientes se van diferenciado cada día más, la rivalidad se intensifica (en forma diferente) como si los grupos estuvieran en varias industrias.

El segundo factor que influye en la rivalidad es el nivel de diferenciación de los productos alcanzado por los grupos con sus estrategias. Si las estrategias diferentes favorecen las preferencias claras de los clientes por algunos productos, la rivalidad tenderá a ser mucho menor que si las ofertas de productos se consideran equivalentes.

En igualdad de circunstancias, cuanto más numerosos sean los grupos y cuanto más se parezcan en el tamaño (participación en el mercado), más aumentará la rivalidad competitiva con su asimetría estratégica. Grupos numerosos significan una gran diversidad y grandes probabilidades de que uno de ellos provoque una guerra al atacar la posición de los otros reduciendo los precios o recurriendo a otras tácticas. En cambio, si los grupos tienen tamaños muy diferentes –por ejemplo, un grupo posee una pequeña participación en la industria y otro una parte muy grande–, sus diferencias estratégicas tienden a influir poco en la forma de competir entre sí, ya que al grupo pequeño le será difícil afectar a los grandes mediante tácticas competitivas.

El último factor –la distancia estratégica– indica el grado en que las estrategias de los grupos difieren en las variables principales como identificación de marca, posición en costos y liderazgo tecnológico, así como en las circunstancias internas, entre las cuales cabe citar la relación con la compañía matriz o con el gobierno. En igualdad de circunstancias, cuanto más grande sea la distancia entre los grupos, más encarnizadas serán sus escaramuzas. Las compañías que aplican tácticas muy diferentes suelen tener ideas muy divergentes sobre cómo competir; les cuesta mucho entender el comportamiento de las otras y evitar las reacciones equivocadas, lo mismo que las guerras. En la industria de los fertilizantes de amonio, las compañías petroleras, las compañías de productos químicos, las cooperativas y las empresas independientes tienen todas objetivos y restricciones especiales. Por

ejemplo, los beneficios fiscales y los motivos especiales han impulsado a las cooperativas a expandirse, aun cuando la situación general de la industria fuera pobre. Por otras razones lo mismo hicieron las compañías petroleras durante la década de 1960.

Los cuatro factores que hemos explicado se interrelacionan y crean el patrón de rivalidad por los clientes entre los grupos de una industria. Así, la situación más inestable, que probablemente será asociada a una competencia intensa, se presenta cuando varios grupos equilibrados, cada uno con estrategias propias, compiten por el mismo cliente básico. En cambio, la situación más estable será aquella en que existen pocos grupos grandes que compiten por segmentos distintos aplicando estrategias que difieren tan sólo en unos cuantos aspectos.

Un grupo *en particular* sufrirá la rivalidad de otros por los factores que acabamos de exponer. Estará más expuesto a brotes de rivalidad de los que comparten la interdependencia del mercado: la inestabilidad de este tipo de rivalidad dependerá de las otras condiciones mencionadas con anterioridad. Por ejemplo, un grupo en particular estará más expuesto a la rivalidad de otros si –por ejemplo– todos compiten por los mismos segmentos del mercado con productos percibidos como similares, si su tamaño es relativamente igual y si aplican tácticas estratégicas muy diferentes para hacerlos llegar al mercado (su distancia estratégica es grande). A este grupo le será extremadamente difícil alcanzar la estabilidad; los estallidos de guerras agresivas tenderán a colocarlo en una situación muy competitiva. En cambio, cuando un grupo controla una gran participación colectiva en el mercado o centra sus esfuerzos en determinados segmentos no atendidos por otros y si logra una importante diferenciación de los productos, tenderá a aislarse más de la rivalidad entre los grupos. Sin embargo, este tipo de grupos sólo podrán conservar la rentabilidad, cuando las barreras contra la movilidad los protejan de los cambios de la posición estratégica provenientes de otras compañías.

En conclusión, los grupos estratégicos influyen en el patrón de rivalidad *dentro* de la industria. Este proceso se describe esquemáticamente en la figura 7–2, que se parece en todo a la figura 7–1 menos en que el eje horizontal representa el segmento de clientes del grupo para medir la interdependencia respecto al mercado. El eje vertical es otra dimensión esencial de la estrategia en la industria. Los símbolos con letras son grupos estratégicos, siendo su tamaño proporcional a la participación colectiva que en el mercado tienen los integrantes de ellos. La forma del grupo representa su configuración estratégica global y las diferencias de figura indican la distancia estratégica. Al aplicar el análisis que describimos en páginas anteriores, vemos que al grupo *D* le afectará mucho menos la rivalidad de la industria que al grupo *A*. Este último compite con los grupos grandes similares *B* y *C*, que usan estrategias muy diferentes para llegar al mismo segmento básico de clientes. Los miembros de estos tres grupos se encuentran en guerra constante. Por su parte el

grupo *D* compite por otro segmento e interactúa más intensamente para acceder a él con los grupos *E* y *F*, los cuales son más pequeños y aplican estrategias parecidas (podríamos considerarlos productores "especialistas" que aplican la estrategia "global" o una variante de ella).

Así pues, el quinto paso del análisis estructural dentro de una industria consiste en evaluar el patrón de interdependencia de los grupos respecto al mercado y su vulnerabilidad ante la guerra provocada por otros grupos.

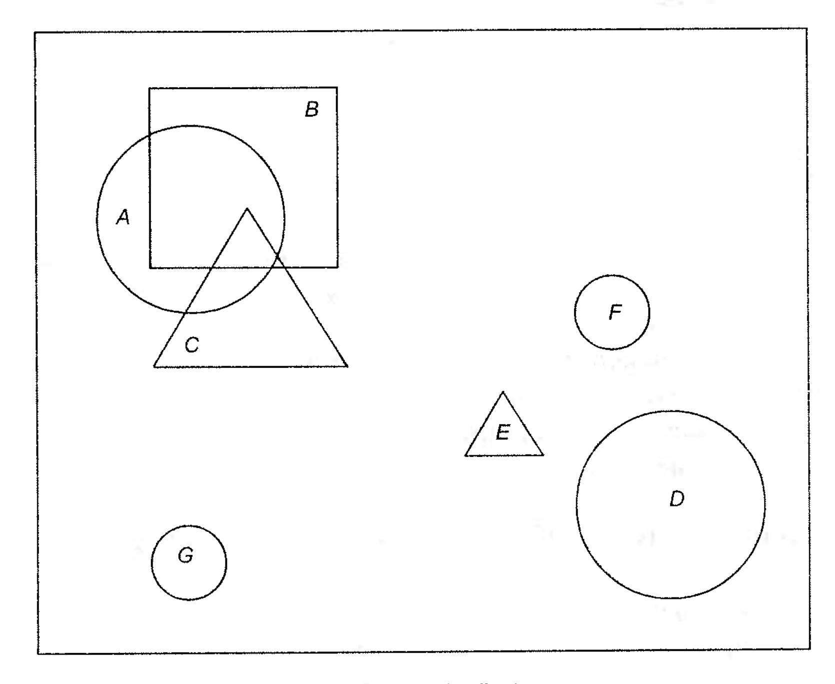


FIGURA 7–2. *Mapas de grupos estratégicos y rivalidad entre grupos.*

LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

Hemos visto que los grupos estratégicos se encuentran en diversas situaciones entre sí y respecto a las fuerzas competitivas de la industria. Ahora ya podemos contestar la pregunta planteada en páginas anteriores, a saber: ¿qué factores determinan la fuerza del mercado y, por tanto, la utilidad potencial de las compañías de una industria y cómo se relacionan con sus decisiones estratégicas?

Basándonos en los conceptos expuestos antes, podemos decir que los factores decisivos de la rentabilidad de una empresa son los siguientes:

Características comunes de la industria

1. Aspectos generales de la estructura que determinan el nivel de las cinco fuerzas competitivas y que se aplican igualmente a todas las compañías; entre ellos figuran factores como la tasa de crecimiento de la demanda, el potencial global de diferenciación de los productos, la estructura de las industrias de los proveedores, los aspectos tecnológicos y otros que crean el contexto de la competencia para todos los participantes de la industria.

Características del grupo estratégico

2. La altura de las *barreras contra la movilidad* que protegen al grupo.
3. El *poder negociador* del grupo de la compañía con los clientes y proveedores.
4. La vulnerabilidad del grupo estratégico de la compañía a los *productos sustitutos.*
5. Exposición del grupo estratégico de la compañía a la *rivalidad* de otros grupos.

Posición de la compañía dentro de su grupo estratégico

6. El grado de competencia *dentro* del grupo estratégico.
7. La *participación* que la compañía tiene en el mercado en relación con otras de su grupo.
8. Los *costos de unirse* al grupo.
9. La capacidad de la compañía para realizar o *implementar* en un sentido operativo la estrategia escogida.

Las características comunes de la estructura del mercado aumentan o aminoran el potencial de utilidades de todas las que laboran en la industria, pero no todas las estrategias ofrecen el mismo potencial. Cuanto más sólidas sean las barreras que protegen al grupo estratégico contra la movilidad, cuanto más fuerte sea su posición negociadora con proveedores y clientes, cuanto menos vulnerable sea a la rivalidad de otros, mayor será su potencial de utilidades. En conclusión, la segunda serie de determinantes básicos del éxito de una compañía es la posición que su grupo estratégico ocupe en la industria, tema que hemos tratado a fondo en seccio-

Una tercera categoría de determinantes de la posición de una compañía, categoría que hasta ahora no hemos abordado, es su lugar *dentro* del grupo estratégico. Depende de varios factores. Primero, el nivel de competencia dentro del grupo es importante, porque sus integrantes pueden dilapidar las utilidades potenciales con su rivalidad. Existen más probabilidades de que esto ocurra cuando el grupo consta de muchos miembros.

Segundo, las compañías que aplican la misma estrategia no necesariamente ocupan la misma posición desde una perspectiva estructural. En concreto, la posición estructural de una de ellas puede verse afectada por su *participación* frente a otras pertenecientes al mismo grupo. Si hay economías de escala lo bastante grandes para que los costos sigan disminuyendo en la gama de participación de mercado del grupo, las compañías que poseen una participación relativamente pequeña tendrán menor potencial de utilidades. Por ejemplo, aunque Ford Motor y General Motors aplican estrategias relativamente similares y podrán ser clasificadas en el mismo grupo, la mayor participación de General Motors le permite aprovechar algunas de las economías de la estrategia que Ford no está en posibilidades de usar, entre ellas la investigación y desarrollo y los costos del cambio de modelo. Las compañías como Ford que han superado las barreras contra la entrada relacionadas con su participación y que se han incorporado al grupo estratégico tienen algunas desventajas de costos frente a otra compañía más grande del grupo.

La posición de una empresa dentro del grupo estratégico depende también de *cuánto le cueste* unirse a él. Las habilidades y recursos de los que dispone para ello significarán ventaja o desventaja en relación con otras. Algunos de ellos se basan en su posición en otras industrias o en su éxito anterior en otros grupos del mismo sector industrial. Por ejemplo, gracias a su sólida posición en la industria del equipo agrícola, John Deere podría incorporarse a cualquier grupo en la industria de equipo para la construcción a un costo mucho menor que el resto. A Charmin de Procter & Gamble le costaría menos afiliarse al grupo de papel higiénico por la combinación de sus anteriores logros tecnológicos con la fuerza de distribución de la compañía matriz.

Los costos de unirse a un grupo se ven afectados por el *tiempo de entrada* en él. En algunas industrias, a veces las compañías que lo hacen más tarde pagan un precio más alto para establecer su posición (por ejemplo, un costo más alto para consolidar un nombre de marca equivalente o para localizar buenos canales de distribución porque las otras monopolizan los actuales). La situación puede invertirse si adquieren el equipo más reciente o emplean la tecnología más avanzada. Las diferencias en el tiempo de entrada también se reflejan en divergencias de experiencia acumulada y, por lo mismo, en los costos. Por tanto, las diferencias en el tiempo de entrada pueden traducirse en las diferencias de la rentabilidad sustentable entre los miembros de un mismo grupo estratégico.

El último factor que debe estudiarse al analizar la posición de una compañía en su grupo estratégico es la capacidad de implementación. No todas las que aplican la misma estrategia (y que, por tanto, se hallan en el mismo grupo) mostrarán una igual rentabilidad, a pesar de que las condiciones descritas sean idénticas. Algunas tienen mejor capacidad para –por ejemplo– organizar y administrar las operaciones, para crear temas publicitarios muy originales con los mismos presupuestos, para conseguir avances tecnológicos con la misma inversión en investigación y desarrollo. No se trata de ventajas estructurales como las conseguidas a través de las barreras contra la entrada y los factores que hemos explicado antes; pero pueden ofrecer ventajas relativamente sutiles. Las compañías que poseen esta excelente capacidad de implementación serán más rentables que el resto de las pertenecientes al grupo estratégico.

De esta serie en cascada de factores dependen las perspectivas de utilidades de cada empresa y, al mismo tiempo, su futura participación en el mercado. Una compañía será muy rentable si se encuentra en una industria prometedora, si pertenece a un grupo también prometedor y si ocupa una posición sólida en él. Gracias a las barreras contra la entrada, las de ingreso reciente no destruyen el atractivo de la industria; el atractivo del grupo se conserva por medio de las barreras contra la movilidad. La solidez de la posición de un miembro del grupo es fruto de su historia, de las habilidades y de los recursos a que tenga acceso.

Nuestro análisis revela que *hay muchas clases de estrategias potencialmente rentables*. Las más eficaces se basarán en una amplia gama de barreras contra la movilidad o de técnicas para encarar las fuerzas competitivas. Las tres estrategias genéricas descritas en el capítulo 2 reflejan las diferencias generales de enfoque; se dan muchas variantes. En los últimos años se ha concedido gran importancia a la posición de costos como *la* determinante de la posición estratégica. Aunque es una forma de levantar barreras, conviene aclarar que se dispone de muchos otros medios.

Dada la naturaleza interactiva de las consideraciones que rigen la rentabilidad, el potencial de utilidades de una empresa se ve profundamente afectado por el resultado competitivo en los grupos estratégicos que presentan interdependencia en el mercado y barreras más fuertes contra la movilidad. Los grupos con este tipo de barreras ofrecen mayor potencial de utilidades que los menos protegidos cuando la competencia *en su interior* no es demasiado intensa. Pero si por alguna razón es feroz y si por ello disminuyen sus precios y utilidades, podrá destruir la rentabilidad en los grupos interdependientes menos protegidos por las barreras. Los precios bajos (o los costos altos debidos a la publicidad y a otras modalidades de la competencia no relacionada con el precio) repercuten en otras entidades, de modo que los grupos menos protegidos habrán de reaccionar reduciendo sus utilidades. Se trata de un riesgo que ha de ser evaluado cuando se escoge un grupo estratégico.

Un buen ejemplo del proceso que acabamos de describir es la industria refresquera. Si Coke y Pepsi entablan una guerra de precios o una lucha publicitaria, se reducirán sus utilidades pero no tanto como las de las marcas regionales o locales que se verán irremediablemente afectadas porque los embotelladores compiten por los mismos consumidores. La competencia de esos dos gigantes con otras marcas importantes, protegidas por sólidas barreras contra la movilidad, aminora el techo de las utilidades de las marcas locales y regionales. No sólo tienden a perder las utilidades, sino también su participación relativa en el mercado.

¿Son las grandes empresas más rentables que las pequeñas?

En años recientes la estrategia ha sido objeto de muchas discusiones; algunos sostienen que la compañía con mayor participación en el mercado será la más rentable.[6] Nuestro análisis indica que la veracidad de esa afirmación dependerá de las circunstancias. Si las grandes empresas de una industria compiten en grupos estratégicos que están más protegidos por las barreras contra la movilidad que las pequeñas, si ocupan una posición más firme con los clientes y proveedores, si están menos expuestos a la rivalidad de otros grupos, etcétera, serán efectivamente más rentables. Por ejemplo, esto se observará en industrias como la cervecera y la manufactura de artículos de tocador y televisores, donde existen grandes economías de escala en la producción, distribución y servicio de mantenimiento de líneas enteras de productos, lo mismo que economías de escalas en la publicidad nacional. En cambio, *si* no son considerables las economías de escala obtenidas en la producción, en la distribución o en otras funciones, las empresas pequeñas que adoptan las estrategias de especialistas podrán lograr una mayor diferenciación de sus productos, un avance tecnológico más importante o un mejor servicio en sus nichos. En tales industrias, las empresas pequeñas serán más rentables que las grandes y que líneas más completas (como sucede en las de ropa para dama y de alfombras).

En ocasiones se dice lo siguiente: el hecho de que las compañías con una reducida participación en el mercado sean más rentables se debe a un error en la definición de industria. Los partidarios del papel dominante de esta variable sostienen que deberíamos definir más rigurosamente el mercado; de ser así, las empresas "pequeñas" poseerían una porción mayor de un segmento especializado que las de líneas extensas. Pero si lo hacemos, deberíamos definirlo de la misma manera donde estas últimas resultan ser las más redituables. En tales casos, encontramos a menudo que las grandes empresas no necesariamente dominan todos los segmentos y que, sin embargo, obtienen ventajas de escala global. Cuando atribuimos a la

[6] Véase, por ejemplo, a Buzzell *et al.* (1975).

definición especializada de mercado las utilidades más altas de las compañías especializadas y con escasa participación en él, estamos eludiendo la pregunta que queremos contestar, a saber: ¿en qué circunstancias de la industria puede una empresa seleccionar una estrategia especializada (para adoptar sólo una opción estratégica), sin quedar vulnerable ante las economías de escala ni ante la diferenciación de productos de las que poseen líneas más extensas? ¿O en qué circunstancias la participación global en la industria carece de importancia? La respuesta será distinta en cada industria, según la serie de barreras contra la movilidad y otras características estructurales propias de la empresa.

Los datos indican que la relación entre la rentabilidad de una gran participación y la de una participación pequeña dependerá de la industria. En la ilustración 7–1 se compara la tasa de rendimiento sobre el capital de las compañías más grandes que representan al menos 30% de las ventas de la industria (los líderes) y la de las compañías de tamaño mediano en esa misma industria (los seguidores). En este cálculo quedaron excluidas las compañías pequeñas con activos menores que $500 000. Aunque algunas de las industrias de la muestra son enormes, no deja de sorprendernos que los seguidores eran mucho más rentables que los líderes en 15 de 38 industrias. Los sectores industriales en que las tasas de rendimiento de los seguidores eran más altas generalmente parecen ser aquellos donde las economías de escala son poco importantes o inexistentes (ropa, calzado, cerámica, productos de carne, alfombras) y aquellos que están muy segmentados (productos ópticos, médicos y oftalmológicos, licores, periódicos, alfombras, juguetes y artículos deportivos). Los sectores donde las tasas de rendimiento de los líderes son mayores parecen ser generalmente aquellos con mucha publicidad (jabón, perfumes, refrescos, productos de molienda de granos como cereales; cuchillería) e inversiones en investigación y economías de escala en la producción (radio y televisión, medicamentos, equipo fotográfico). Este resultado corresponde a lo que cabría esperar.

Los grupos estratégicos y la posición en costos

He aquí otro fenómeno relativamente reciente en el pensamiento acerca de la formulación de estrategias: la posición en costos es el único factor sustentable sobre el cual construir la estrategia competitiva. La compañía que con los costos más bajos sostiene esta concepción, siempre estará en condiciones de invadir el territorio de otras áreas de la estrategia en que se fundan otros grupos, como la diferenciación, la tecnología o el servicio.

Esta idea resulta muy engañosa, aun prescindiendo del hecho de que la posición en costos bajos no es en absoluto fácil de sostener. Como explicamos más detenidamente en el capítulo 2, en casi todas las industrias se dispone de muchas

ILUSTRACIÓN 7–1. *Rentabilidad relativa de los líderes y seguidores de una industria*.*

Tasa de rendimiento del seguidor ***mucho*** *más alta (4.0 puntos porcentuales o más) que la tasa del líder*	*Tasa de rendimiento del seguidor de .5 a 4.0 puntos porcentuales más alta que la del líder*	*Tasa de rendimiento del líder de 2.5 a 4.0 puntos porcentuales más alta que la del seguidor*	*Tasa de rendimiento del líder* ***mucho*** *más alta (4.0 puntos porcentuales o más) que la tasa del seguidor*
Productos de carne	Azúcar	Productos lácteos	Vinos
Licores	Tabaco (además de cigarros)	Productos de grano	Refrescos
Revistas	Géneros de punto	Cerveza	Jabón
Alfombras	Ropa para dama	Medicamentos	Perfumes, cosméticos y artículos de tocador
Artículos de piel	Ropa para caballero	Joyas	Pintura
Productos ópticos, médicos y oftalmológicos	Calzado		Cuchillería, herramientas manuales y artículos de ferretería en general
	Cerámica y productos afines		Electrodomésticos
	Equipo para iluminación eléctrica		Radio y televisión
	Juguetes y artículos deportivos		Equipo y suministros fotográficos

Fuente: Porter (1979).

*Incluye 26 industrias de consumidores de una muestra total de 38 durante el periodo 1963-1965. En las otras 12 industrias no incluidas, la tasa promedio del grupo del líder generalmente superaba la tasa del grupo del seguidor y, algunas veces, la igualaba.

estrategias para levantar barreras contra la movilidad o de otra manera alcanzar una sólida posición estructural. Esas estrategias suelen incluir conjuntos distintos y, a veces, *antagónicos* de políticas funcionales. La compañía que intenta lograr la máxima eficacia con una estrategia rara vez será la que atienda las necesidades con más esmero que otras. La posición en costos bajos *dentro del grupo estratégico* tal vez sea esencial, pero no es necesariamente importante ni la única manera de competir. A veces su obtención requiere un sacrificio en otras áreas de la estrategia, como diferenciación, tecnología o servicio, en las cuales se basan otros grupos.

Con todo, es verdad que los grupos estratégicos que compiten con otras bases que no sean el costo bajo han de estar conscientes siempre del diferencial existente entre sus costos y los de los grupos globales de costos bajos. Si el diferencial llega a ser bastante grande, posiblemente se convenza a los clientes para que prefieran esos proveedores pese a que sacrifican la calidad, el servicio, el adelanto tecnológico u otras áreas. En este sentido, la posición relativa de costos entre los grupos constituye una variable estratégica fundamental.

Implicaciones de la formulación de estrategias

Podemos considerar la formulación de una estrategia competitiva dentro de una industria como *la selección del grupo estratégico en el cual competir.* La decisión quizá consista en escoger la que ofrezca el mejor equilibrio entre el potencial de utilidades y los costos de entrar en él; o tal vez haya que formar un grupo enteramente nuevo. El análisis estructural dentro de la industria revela los factores que determinarán el éxito de un posicionamiento estratégico.

Como señalamos en la introducción, para formular una estrategia es preciso ante todo adecuar las fuerzas y debilidades de la empresa –en particular su capacidad especial– a las oportunidades y al riesgo del entorno. Los principios del análisis estructural dentro de la industria nos permitirán especificar de un modo más concreto sus fuerzas, sus debilidades, su capacidad especial, las oportunidades y los riesgos del sector industrial. Los puntos fuertes y débiles pueden clasificarse así:

Fuerzas	*Debilidades*
• factores que crean las barreras contra la movilidad y protegen su grupo estratégico;	• factores que debilitan las barreras que protegen a su grupo estratégico;
• factores que mejoran el poder negociador de su grupo frente a los compradores y proveedores;	• factores que debilitan el poder negociador de su grupo frente a los compradores y proveedores;
• factores que aíslan su grupo de la rivalidad de otras compañías;	• factores que exponen su grupo a la rivalidad de otras compañías;
• mayor participación en relación con su grupo estratégico;	• participación menor en relación con su grupo estratégico;
• factores que permiten costos más bajos para unirse a su grupo estratégico que a otros;	• factores que causan costos más altos para incorporarse a su grupo estratégico que a otros;
• grandes capacidades de implementación frente a su estrategia en relación con los competidores;	• menores capacidades de implementación frente a su estrategia en relación con los competidores;
• recursos y habilidades que permiten a la compañía franquear las barreras contra la movilidad e incorporarse a grupos estratégicos más convenientes.	• falta de los recursos y de las habilidades que le permitirían a la compañía franquear las barreras contra la movilidad y afiliarse a grupos estratégicos más convenientes.

Si las principales barreras contra la movilidad hacia un grupo estratégico de la firma se basan –por ejemplo– en su extensa línea de productos, en la tecnología de patente o en las ventajas absolutas de costos logradas con la experiencia, estas causas de las barreras definirán las fuerzas más importantes de la empresa. Si el grupo estratégico más deseable de la industria está protegido por barreras basadas en la consecución de economías de escala mediante la distribución cautiva y la organización del servicio, la ausencia de este factor se convertirá en una de sus debilidades. El análisis estructural nos da los criterios para identificar sistemáticamente las principales fuerzas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores. Ni unas ni otras son permanentes; pueden cambiar a medida que la evolución de la industria altere la posición relativa de los grupos o que las compañías innoven o inviertan para cambiar su posición estructural.

Esta forma de ver las fuerzas y debilidades esclarece dos tipos fundamentales diferentes: las estructurales y las de implementación. Las fuerzas y debilidades estructurales se basan en las características intrínsecas de la industria, entre ellas barreras contra la movilidad y los determinantes del poder negociador relativo. Por su naturaleza misma son relativamente estables y difíciles de superar. Las fuerzas y debilidades de implementación, basadas en las diferencias con que una empresa puede realizar las estrategias, dependen del personal y las capacidades de los ejecutivos. Por tanto, son de índole más efímera aunque necesarias. En todo caso, conviene trazar una distinción entre las dos al analizar la estrategia.

Las *oportunidades estratégicas* que tiene una compañía en su industria también pueden concretizarse más por medio de estos conceptos. Las oportunidades pueden dividirse en varias categorías:

- formar un nuevo grupo estratégico;
- dejar un grupo para unirse a otro situado en una posición más favorable;
- fortalecer la posición estructural del grupo actual o la posición de la compañía en él;
- dejar un grupo para unirse a otro y fortalecer su posición estructural.

Quizá la clase de oportunidades más prometedoras sea formar un *nuevo* grupo estratégico. Los cambios o la evolución de la tecnología en la estructura de una industria a menudo ofrece la posibilidad de incorporarse a un nuevo grupo con una situación favorable. Incluso en ausencia de esos estímulos, una compañía de gran visión podrá percibir la existencia de ese tipo de grupo en el que sus rivales no reparan. Por ejemplo, a mediados de los años 50 American Motors descubrió un automóvil compacto de posición única, lo cual le permitió superar durante algún tiempo serias desventajas frente a los Tres Grandes. Timex creó un nuevo concepto de reloj barato y confiable, combinando modernas técnicas de producción con un original método de distribución y marketing. En fechas más recientes, Hanes forma un grupo enteramente nuevo en el mercado de la lencería con su estrategia L'eggs. Aunque una visión revolucionaria no se da fácilmente, el análisis estructural ayuda a dirigir el pensamiento hacia áreas de cambio capaces de dar magníficos resultados.

Otra clase de oportunidad estratégica la encontramos en los grupos estratégicas que ocupan una posición más favorable dentro de la industria y a los cuales podríamos unirnos.

Un tercer tipo de oportunidad es la posibilidad de que la compañía realice inversiones o ajustes que mejoren la posición estructural de su grupo o el lugar que ocupa en él. Para ello podrá –por ejemplo– afianzar las barreras contra la movilidad, mejorar su posición frente a los productos sustitutos, aumentar su capacidad de marketing. Con esas inversiones y ajustes podrá además crear un grupo nuevo y más eficaz.

La última clase de oportunidad consiste en afiliarse a otros grupos estratégicos y consolidar las barreras contra la movilidad o mejorar su posición en alguna otra forma. La evolución estructural de una industria genera excelentes posibilidades de efectuar este cambio y también de mejorar la posición de la compañía en el grupo.

Podemos identificar los *riesgos* de una compañía aplicando los mismos principios básicos:

- riesgos de que otras compañías se unan al grupo estratégico;
- riesgos de los factores que debilitan las barreras que contra la entrada posee el grupo, aminorando el poder con clientes y proveedores, empeorando la posición frente a los productos sustitutos o exponiéndola a una rivalidad más intensa;

- riesgos que acompañan las inversiones cuyo fin es mejorar la posición de la compañía fortaleciendo las barreras contra la movilidad;
- riesgos de intentar franquear las barreras para incorporarse a grupos más prometedores o enteramente nuevos.

A los dos primeros riesgos podemos considerarlos como amenazas contra la posición actual de la compañía o como peligros de inactividad, mientras que los dos últimos se refieren a aprovechar las oportunidades.

La elección de estrategias o del grupo en el cual competir es un proceso que consiste en relacionar todos los factores anteriores. Muchas de las más importantes innovaciones estratégicas se deben a la evolución de la estructura. El análisis estructural, aunado a la estructura actual de la industria, se traduce en el desempeño dentro del mercado. Si la estructura no evoluciona, el costo de superar las barreras contra la movilidad para incorporarse a un grupo ya ocupado por otras compañías puede anular los beneficios. Pero si percibimos una posición estratégica totalmente nueva que ofrezca ventajas estructurales o si podemos cambiar nuestra posición cuando la evolución de la industria reduce el costo del cambio, podremos mejorar nuestro desempeño de manera considerable. Las directrices que se dieron aquí indicarán qué debe buscarse con el reposicionamiento.

Las tres estrategias genéricas explicadas en el capítulo 2 representan tres métodos globales y congruentes. Dentro del contexto de este capítulo, son tipos generales de grupos estratégicos que pueden basarse exitosamente en la economía de una industria en particular. Aquí hemos enriquecido muchísimo el análisis de las estrategias genéricas. Según hemos visto, se basan en crear (de modos distintos) barreras contra la movilidad; en obtener una posición favorable con los compradores, proveedores y sustitutos, y en aislarse de la rivalidad. En conclusión, nuestro concepto ampliado del análisis estructural es una forma de hacer más claro y operativo el concepto de las estrategias genéricas.

EL MAPA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS COMO HERRAMIENTA ANALÍTICA

Ahora ya podemos retomar el tema del mapa de los grupos estratégicos como herramienta analítica. Este mapa es utilísimo para describir gráficamente los competidores de una industria y para ver cómo ésta cambia o cómo las tendencias podrían afectarla. Es un mapa del "espacio estratégico", no de precios ni de volúmenes.

Al elaborar el mapa, el analista selecciona las pocas variables estratégicas que se emplean como ejes. Al hacerlo, usará varios principios. Primero, las variables estratégicas más idóneas para servir de eje son las que *determinan las principales barreras*

contra la movilidad dentro de la industria. Por ejemplo, en la industria refresquera son la identificación de marca y los canales de distribución, ejes de gran utilidad en un mapa de los grupos estratégicos. Segundo, conviene seleccionar las variables de los ejes que no se desplacen al mismo tiempo. Por ejemplo, si todas las compañías con una gran diferenciación de producto cuentan además con líneas extensas, ninguna de esas dos variables debería emplearse como eje en el mapa. Más bien, las que indiquen la diversidad de las combinaciones estratégicas en el sector industrial. Tercero los ejes de un mapa no necesariamente deben ser variables continuas ni monotónicas. Así, los canales más adecuados en la industria de sierras de cadena empiezan a atender a los distribuidores, a los comerciantes masivos y a los proveedores de marcas privadas. Algunas compañías se centran en alguno de ellos y otras procuran ampliar su mercado. Los proveedores de servicios de mantenimiento se distinguen netamente de las marcas privadas en lo tocante a la estrategia requerida; los comerciantes masivos ocupan un lugar intermedio. Cuando se traza el mapa de una industria, la forma más adecuada de organizar las empresas es la que se observa en la figura 7–3. Se las sitúa de modo que reflejen su mezcla de los canales. El último principio establece lo siguiente: el mapa de una industria puede prepararse varias veces, usando diversas combinaciones de sus características estratégicas, para ayudar al analista a captar los principales problemas competitivos. Los mapas son una herramienta que facilita diagnosticar las relaciones de la competencia, sin que haya una forma óptima de aplicarlo a todos los casos.

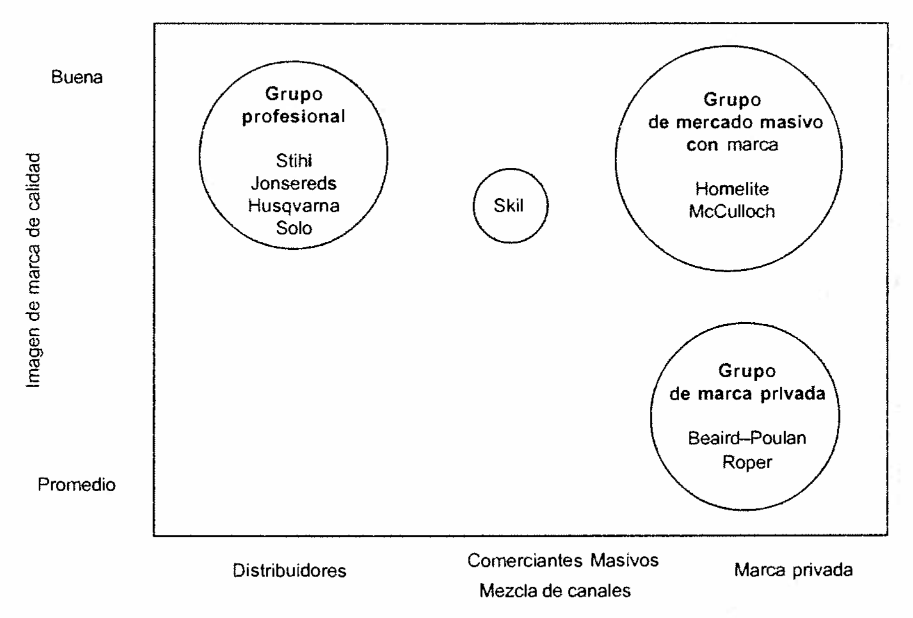


FIGURA 7-3. *Mapa que muestra la industria de sierras de cadena en Estados Unidos.*

Una vez trazado el mapa de los grupos estratégicos de una industria, los siguientes pasos analíticos serán sumamente reveladores.

Identificación de las barreras contra la movilidad. Podemos identificar las barreras que protegen a los grupos contra los ataques de otros. Por ejemplo, las principales barreras protectoras del grupo orientado a la calidad y a los distribuidores de la figura 7–3 son la tecnología, la imagen de marca y una red establecida de distribuidores que dan servicio de mantenimiento. En cambio, las principales que protegen al grupo de marcas privadas son las economías de escala, la experiencia y, en cierta medida, las relaciones con los clientes de esas marcas. Este ejercicio contribuye considerablemente a predecir los riesgos de los grupos y los cambios probables de posición entre las compañías.

Identificación de los grupos marginales. Con un análisis estructural como el que hemos explicado en páginas anteriores de este capítulo podemos identificar grupos cuya posición es tenue o marginal. Sus miembros sentirán la fuerte tentación de abandonarlos o de intentar afiliarse a otro grupo.

Trazar las direcciones del movimiento estratégico. El mapa de los grupos estratégicos tiene una importantísima aplicación: trazar las direcciones que siguen las estrategias de una compañía y que podrían alterarse desde el punto de vista de la industria. La forma más fácil de hacerlo consiste en dibujar flechas que partan de cada grupo y que representen la dirección en que él (o una empresa) parecen desplazarse dentro del espacio estratégico, si es que se desplazan. Al hacer lo mismo con todos los grupos posiblemente veremos que las compañías se separan estratégicamente, lo cual puede contribuir a estabilizar la competencia en la industria, sobre todo si aumenta la separación de los segmentos atendidos del mercado. El ejercicio podría revelar que las posiciones estratégicas han ido convergiendo, situación que a veces causa extrema volatilidad.

Análisis de tendencias. A veces resulta muy revelador estudiar a fondo cómo las tendencias de una industria influyen en el mapa de los grupos estratégicos. ¿Están impidiendo la viabilidad de algunos de ellos? ¿En qué aspectos cambiarán todos los miembros del grupo? ¿Está la tendencia fortaleciendo las barreras levantadas por algunos grupos? ¿Aminorará la capacidad de los grupos para separarse a lo largo de estas dimensiones? Todos estos factores nos permitirán efectuar predicciones sobre la evolución de la industria.

Predicción de las reacciones. El mapa de los grupos estratégicos puede servir, entre otras cosas, para predecir las reacciones posibles del sector industrial ante un acontecimiento o hecho. La semejanza de sus estrategias hará que los miembros de un grupo tiendan a reaccionar simétricamente ante las alteraciones o tendencias.



Capítulo 8 EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

El análisis estructural nos da un marco de referencia para comprender las fuerzas competitivas que operan en una industria y que son indispensables para diseñar una estrategia competitiva. Pero es evidente que las estructuras cambian, frecuentemente de una manera radical. Por ejemplo, las barreras contra la entrada y la concentración han aumentado de modo considerable en la industria cervecera de Estados Unidos; la amenaza de sustitutos se ha intensificado, ejerciendo fuerte presión sobre los productores de acetileno.

La evolución de la industria adquiere importancia decisiva para la formulación de estrategias: puede aumentar o aminorar el atractivo de una industria como oportunidad de inversión, y a menudo es necesario hacer ajustes para adaptarse a ella. Es importante conocer el proceso de la evolución de la industria y poder predecir el cambio, pues el costo de una reacción estratégica suele incrementarse cuando la necesidad de cambio se hace evidente y la mejor estrategia aportará los más altos beneficios al que la seleccione primero. Por ejemplo, en la industria del equipo agrícola que nació en Estados Unidos después de la guerra, el cambio estructural acrecentó la importancia de una fuerte red de distribuidores exclusivos respaldados con apoyo y con el crédito de la compañía. Las primeras firmas que reconocieron la nueva situación tuvieron un grupo de distribuidores de dónde escoger.

En este capítulo describiremos las herramientas analíticas que nos permiten predecir el proceso evolutivo en una industria y entender su importancia al momento de formular una estrategia competitiva. Comenzamos describiendo algunos conceptos fundamentales en el análisis de la evolución de la industria. Luego hablaremos de las fuerzas impulsoras que constituyen la base del cambio en la industria. Finalmente, describiremos algunas importantes relaciones económicas del proceso evolutivo y estudiaremos sus consecuencias estratégicas.

Conceptos básicos de la evolución de la industria

El punto de partida para analizar la evolución de la industria es el modelo del análisis estructural que explicamos en el capítulo 1. Los cambios de la industria tendrán importancia estratégica si van a influir en las fuentes básicas de las cinco fuerzas competitivas; de lo contrario, la tendrán sólo desde el punto de vista táctico. La forma más simple de analizarlos consiste en plantear la pregunta: ¿Están operándose en el sector industrial cambios que incidirán en cada elemento de la estructura? Por ejemplo, ¿hay alguna tendencia que conlleve un fortalecimiento o debilitamiento de las barreras contra la movilidad? ¿Un aumento o reducción del poder relativo de los compradores o de los proveedores? Si la formulamos rigurosamente en relación con cada fuerza competitiva y sus causas económicas, obtendremos un perfil de los puntos significativos de la evolución de una industria.

Aunque este enfoque orientado a la industria constituye el punto de partida, quizá no sea suficiente porque no siempre se perciben fácilmente los cambios que están ocurriendo en el momento actual y mucho menos cuáles podrían ocurrir en el futuro. Dada la importancia de poder predecir la evolución, conviene tener algunas técnicas analíticas que ayudan a prever el patrón de los cambios de la industria que podría ocurrir.

Ciclo de vida del producto

El conocido ciclo de vida del producto es el más viejo de los conceptos que nos permiten predecir el curso probable de la evolución de una industria. Esta hipótesis establece lo siguiente:[1] un sector industrial pasa por varias fases o etapas –introducción, crecimiento, madurez y declinación– como se aprecia en la figura 8-1. Las etapas las definen los puntos donde se modifica la tasa de crecimiento de las ventas. El crecimiento sigue una curva en forma de S a causa del proceso de innovación y difusión de un producto nuevo.[2] La fase plana de la introducción refleja la dificultad de superar la inercia de los compradores y de estimular la prueba del nuevo producto. Se registra un crecimiento rápido a medida que un gran número de compradores entran presurosos en el mercado, una vez demostrada la bondad del producto. Finalmente, se logra penetrar en los consumidores potenciales; entonces el crecimiento se detiene y alcanza el nivel básico de crecimiento del grupo relevante de compradores. Por último, el crecimiento se estanca a medida que aparecen productos sustitutos.

[1] Se discute un poco si el ciclo de vida se aplica sólo a productos individuales o a industrias enteras. Aquí sintetizamos la idea de que se aplica a las industrias.

[2] Kotler (1972), pp. 432-433; consúltese también a Polli y Cook (1969), pp. 385-387.

Al avanzar la industria por su ciclo de vida, cambiará la naturaleza de la competencia. En la figura 8-2 se resumen las predicciones más comunes sobre cómo una industria cambiará a lo largo del ciclo y sobre cómo ello afectará la estrategia.

El ciclo de vida de los productos ha suscitado algunas críticas válidas:

1. La duración de las etapas varía muchísimo de un sector industrial a otro; a menudo no se sabe con certeza en cuál etapa se encuentra un sector. Este problema aminora la utilidad del concepto como herramienta de planeación.

2. Las industrias no siempre muestran el patrón en forma de S. Algunas veces omiten la etapa de madurez, pues pasan directamente del crecimiento a la declinación. Algunas veces el crecimiento se revitaliza tras un periodo de decaimiento, como sucedió en las industrias de las motocicletas y de las bicicletas y, más recientemente en la de la radio y televisión. Algunas parecen omitir por completo el arranque lento de la fase introductoria.

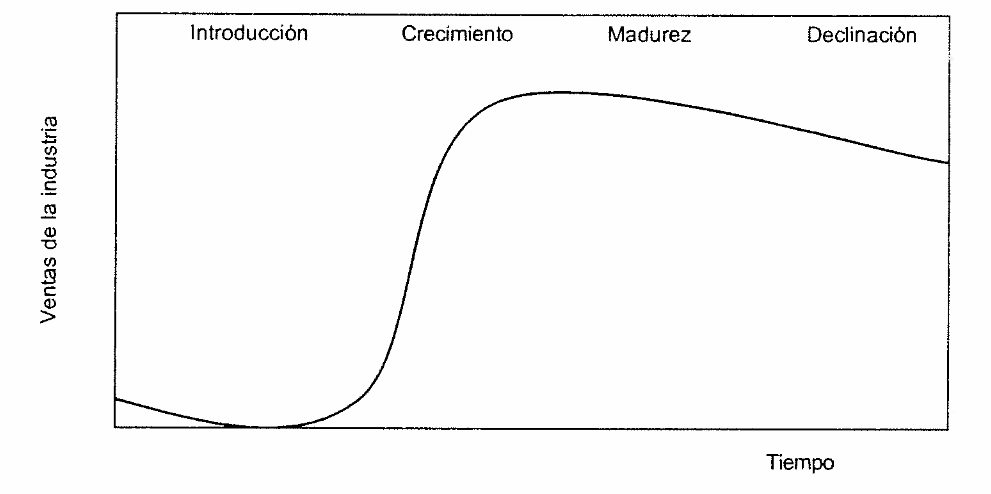


FIGURA 8-1. *Etapas del ciclo de vida.*

3. Las compañías pueden *influir* en la forma de la curva de crecimiento innovando, reposicionando y extendiendo sus productos en varias formas.[3] Si una compañía se limita a seguir el ciclo, éste se convertirá en una especie de camisa de fuerza.

4. La índole de la competencia en cada etapa del ciclo de vida es *diferente* en varias industrias. Por ejemplo, algunas nacen muy concentradas y conservan siempre

[3] Véase en Levitt (1965) una explicación de estos métodos.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Compradores y comportamiento del comprador	Comprador de altos ingresos[j,k,l] Inercia del comprador[a] Hay que convencer a los compradores para que prueben el producto[a,j]	Ampliación del grupo de compradores[j] Los consumidores aceptarán una calidad poco uniforme[j]	Mercado masivo[i] Saturación[a] Compra repetida[a,j] Elección entre marcas es la regla[a]	Los consumidores son compradores conocedores del producto[i]
Productos y cambios del producto	Calidad deficiente[j] Decisivos el diseño y el desarrollo del producto[g] Muchas variaciones del producto; no existen estándares[k] Cambios frecuentes de diseño[j,k] Diseños básicos del producto[l]	Los productos muestran diferenciación técnica y de desempeño[h] Confiabilidad básica para productos complejos[g] Mejoras competitivas del producto[j] Buena calidad[l]	Calidad superior[l] Menos diferenciación del producto[b,f,j] Menos diferenciación del producto[b,f,j] Cambios menos rápidos del producto: más cambios menores en los modelos anuales[i,j] Adquieren importancia los trueques de venta[j]	Poca diferenciación del producto[h,j] Calidad poco uniforme del producto[l]
Marketing	Publicidad/ventas muy grandes (p/v)[b,h] Estrategia de desnatado de precios[k] Costos elevados del marketing[j]	Mucha publicidad[b] pero porcentaje más bajo de ventas que en la introducción[b,h] Promoción centrada en los medicamentos éticos[c] Publicidad y distribución esencial para productos no técnicos[g]	Segmentación del mercado[a,i,l] Esfuerzos por alargar el ciclo de vida[d,l] Línea ampliada[j] Predominan el servicio y las ofertas[a,j] Importante el empaque[a] Competencia publicitaria[a] Reducción de publicidad/ventas[a,b]	Pocas publicidad/ventas y otras actividades de marketing[b,j]
Manufactura y distribución	Capacidad excesiva[l] Series cortas de producción[j,k]	Falta de capacidad[l] Transición a la producción masiva[j,k] Lucha por la distribución[j]	Un poco de capacidad excesiva[a] Capacidad óptima[l] Creciente estabilidad de los procesos de manufactura[e]	Canales masivos[l] Importante exceso de capacidad[a,j]

FIGURA 8-2. *Predicciones de las teorías del ciclo de vida sobre estrategia, competencia y desempeño.*

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
	Alto contenido de mano de obra calificada[k] Costos elevados de producción[j] Canales especializados[l]	Canales masivos[l]	Menores habilidades de la mano de obra[k] Largas series de producción con métodos estables[k] Los canales de distribución reducen paulatinamente sus líneas para elevar sus márgenes de utilidad[j] Fuertes costos de distribución física debido a líneas extensas[j]	Producción masiva[h] Canales de especialidades[l]
Investigación y desarrollo	Cambio de las técnicas de producción[k]	Importantes exportaciones[k] Disminución de las exportaciones[k] Importaciones importantes[k]		
Comercio internacional	Un poco de exportaciones[k]	Útil para cambiar la imagen de precios o de calidad[l] Marketing la función principal[l]	Sin exportaciones[k] Importaciones importantes[k]	Decisivo el control de costos[g,l]
Estrategia global	Mejor periodo para aumentar la participación en el mercado[e] Investigación, desarrollo e ingeniería son funciones básicas[l]		Tiempo inoportuno para aumentar la participación en el mercado[e] Particularmente si la compañía tiene participación pequeña[e] La clave es tener costos competitivos[j] Tiempo inoportuno para cambiar la imagen de precios o de calidad[l]	La clave, «eficacia del marketing»[g]

FIGURA 8-2. *(Continuación).*

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Declinación *Competencia*	Pocas compañías[a,j,k,l]	Entrada[a] Muchos competidores[a,d,j,l] Muchas fusiones y deserciones[l]	Competencia de precios[a,j,k] Recesión moderada[j,k] Aumento de las marcas privadas[d,e]	Salidas[a] Menos competidores[j,l]
Riesgo	Alto riesgo[a]	Pueden correrse riesgos porque el crecimiento los cubre[i]	Aparece la ciclicidad[j]	
Márgenes y utilidades *Producción y distribución*	Elevados precios y márgenes de utilidad[b,j,l] Utilidades bajas[g,i] Elasticidad de precio de cada vendedor menor que en la madurez[k]	Utilidades elevadas[b,j,l] Utilidades altísimas[h] Precios moderadamente altos[b] Precios menores que en la fase de introducción[j] Resistente a la recesión[j] Gran elasticidad de los precios[j] Atmósfera propicia para adquisiciones[j]	Precios decrecientes[b,i] Utilidades más bajas[i] Márgenes más bajos de utilidad[b,i] Menores márgenes de utilidad para los distribuidores[i,j] Mayor estabilidad de la participación en el mercado y de la estructura de precios[e] Atmósfera poco propicia a las adquisiciones, difícil vender compañías[j] Muy bajos precios y márgenes de utilidad[i]	Bajos precios y márgenes de utilidad[a] Precios decrecientes[b,j] Los precios podrían aumentar en la fase tardía de declinación[j,l]

[a]Levitt (1965).
[b]Buzzell (1966).
[c]Cox (1967).
[d]Buzzell et al. (1972).
[e]Catry y Chevalier (1974).
[f]Dean (1950).
[g]Clifford (1965).
[h]Forrester (1959).
[i]Patton (1959).
[j]Staudt, Taylor y Bowersox (1976).
[k]Wells (1972).
[l]Smallwood (1973).

FIGURA 8-2. *(Continuación).*

esta característica. Otras, como la de los cajeros automáticos, se concentran durante un periodo largo y luego van desconcentrándose. Y otras más comienzan sumamente fragmentadas; algunas de ellas se consolidan (automóviles) y algunas no (distribución de componentes electrónicos). Los mismos patrones divergentes los encontramos en la publicidad, en la inversión destinada a investigación y desarrollo, en la competencia de precios y en la mayoría de sus características. Estos patrones diferentes ponen seriamente en tela de juicio las consecuencias estratégicas que se atribuyen al ciclo de vida.

El problema real que plantea el ciclo de vida del producto como predictor de la evolución de la industria es el siguiente: intenta describir *un* patrón evolutivo que ocurrirá invariablemente. Y exceptuada la tasa de crecimiento, hay pocos motivos fundamentales o ninguno que expliquen por qué ocurrirán los cambios competitivos asociados al ciclo de vida. La evolución de la industria sigue tantas vías que no siempre se realiza el patrón del ciclo, así sea común o el más común. El concepto nada tiene que nos permita predecir cuándo se cumplirá y cuándo no.

Un modelo para pronosticar la evolución

En vez de intentar describir la evolución de la industria, es más útil penetrar en el proceso para captar lo que realmente lo impulsa. Como cualquier otra evolución, ésta tiene lugar porque se mueven algunas fuerzas que generan los incentivos o las presiones del cambio. Podemos asignarles el nombre de *procesos evolutivos.*

Toda industria nace con una *estructura inicial*: barreras contra la entrada, poder de compradores y proveedores y otros elementos que existen al momento de su surgimiento. La estructura suele distar mucho de la que adoptará más tarde al irse desarrollando. Se debe a una combinación de sus características económicas y técnicas básicas, a las restricciones iniciales de su tamaño, a las habilidades y recursos de las compañías que fueron las primeras en entrar. Por ejemplo, incluso una industria como la automotriz con enormes posibilidades de lograr economías de escala nació con operaciones de producción que usaba mucha mano de obra y funciones separadas, debido a los pocos automóviles fabricados en los primeros años.

Los procesos evolutivos impulsan la industria hacia su *estructura potencial,* que rara vez se conoce completamente conforme evoluciona. Pero la tecnología, las características del producto y la naturaleza de los compradores actuales y potenciales ofrecen varias estructuras que la industria podría adoptar, según la orientación y el éxito de la investigación y del desarrollo, según las innovaciones de marketing y otros factores afines.

Conviene puntualizar que en la evolución intervienen las decisiones de inversión de las empresas ya establecidas y de las nuevas. En respuesta a las presiones

o a los incentivos que ofrece el proceso evolutivo, invierten para aprovechar las posibilidades de las más modernas técnicas de marketing, las nuevas instalaciones de producción y otras innovaciones que entre otras cosas modifican las barreras contra la entrada, el poder frente a compradores y proveedores, etc. Factores como la suerte, las habilidades, los recursos y la orientación de las compañías de la industria moldean la trayectoria evolutiva que seguirá la industria. A pesar del potencial del cambio estructural, un sector industrial quizá no cambie por las siguientes razones: ninguna compañía descubre una nueva técnica factible de marketing, no se obtienen las economías de escala porque ninguna compañía posee suficientes recursos financieros para construir una planta integrada en su totalidad o simplemente porque ninguna tiende a reflexionar sobre los costos. La innovación, los adelantos tecnológicos y las identidades (y recursos) de las que se encuentran ya en la industria o proyectan entrar en ella son esenciales para la innovación; de ahí que la evolución no sólo sea difícil de pronosticar con certeza, sino que una industria puede cambiar en distintas formas y con distinta rapidez. Todo depende de la suerte que le toque.

Procesos evolutivos

Aunque la estructura inicial, el potencial estructural y las decisiones de inversión de las empresas adquirirán un carácter específico en cada industria, podemos generalizar sobre cuáles son los procesos evolutivos importantes. Hay algunos procesos dinámicos predecibles (e interactuantes) que, de una u otra manera, se presentan en todas las industrias, aunque su rapidez y dirección serán distintas en ellas:

- cambios a largo plazo del crecimiento;
- cambios de los segmentos atendidos del mercado;
- aprendizaje de los compradores;
- reducción de la incertidumbre;
- difusión de conocimientos patentados;
- acumulación de experiencia;
- expansión (o contracción) de la participación en el mercado;
- cambios de los insumos y de tipos de cambio;
- innovación del producto;
- innovación del marketing;
- innovación de los procesos;
- cambio estructural en las industrias conexas;
- cambio de la política gubernamental;
- entradas y salidas.

Vamos a describir cada uno de los procesos, concentrándonos especialmente en sus determinantes, en su relación con otros procesos y en sus consecuencias estratégicas.

Cambios a largo plazo del crecimiento

Quizá la fuerza más generalizada que causa el cambio estructural es la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria. El crecimiento constituye una variable esencial para determinar la intensidad de la rivalidad en un sector industrial y establece el ritmo de la expansión necesaria para mantener la participación en el mercado; influye así en el equilibrio entre la oferta y la demanda, así como el incentivo que ofrece a las nuevas empresas.

Hay cinco importantes factores externos que explican los cambios de crecimiento a largo plazo.

Factores demográficos

En los *bienes de consumos,* los cambios demográficos son uno de los factores decisivos que rigen el tamaño del grupo de compradores de un producto y, por lo mismo, la rapidez de crecimiento de la demanda. El grupo potencial de compradores de un producto puede ser tan general como todas las familias; pero suelen constar de los individuos que pertenecen a determinado grupo de edad, que tienen ciertos niveles de ingreso o de escolaridad y que viven en determinadas regiones geográficas. A medida que se modifican la tasa total de crecimiento de la población, su distribución por grupos de edad y niveles de ingreso y los factores demográficos, estos cambios se reflejan directamente en alteraciones de la demanda. Un ejemplo elocuente de ello lo constituye el efecto negativo que la disminución de la natalidad en Estados Unidos tiene en todo tipo de productos para lactantes, mientras que los productos que se dirigen al grupo de edad de 25 a 35 años disfruta los efectos del auge natal aparecido después de la Segunda Guerra Mundial. La demografía también puede ocasionar problemas a las industrias disquera y dulcera, que tradicionalmente han vendido mucho al grupo de menos de 20 años de edad, que hoy empieza a contraerse en Estados Unidos.

En parte, el efecto de los cambios demográficos se debe a la *elasticidad del ingreso*, la cual se refiere a las fluctuaciones de la demanda de un producto conforme aumenta el ingreso de los consumidores. La demanda de algunos productos (cubiertas de mink para palos de golf en Estados Unidos) tiende a aumentar de modo exagerado con el ingreso. La de otros productos no aumenta en proporción

con el ingreso cuando éste se eleva y hasta decae a veces. Desde el punto de vista estratégico es importante averiguar en qué parte del espectro se encuentra el producto de una industria, pues es indispensable para pronosticar el crecimiento a largo plazo conforme cambien los niveles generales de ingreso de la gente en el país de origen de la compañía y en los mercados internacionales potenciales. En ocasiones las industrias pueden ajustar, mediante innovaciones, los productos hacia arriba o hacia abajo en la escala de elasticidad del ingreso; así los efectos de la elasticidad no causarán irremediablemente un efecto negativo.

En el caso de los *productos industriales,* el efecto que el cambio demográfico tiene en la demanda dependerá del ciclo de vida de las industrias del cliente. Afectan la demanda de los productos finales, y sus efectos repercuten en las industrias que suministran los insumos de esos productos.

Las compañías pueden intentar superar los efectos negativos de los cambios demográficos ampliando el grupo de compradores de su producto mediante –por ejemplo– innovaciones, nuevas técnicas de marketing y más ofertas de servicio. Estos medios afectarán a su vez la estructura de la industria pues aumentan las economías de escala, la exponen a grupos de compradores fundamentalmente distintos con diverso poder de compra y causan otras consecuencias.

Tendencias de las necesidades

La demanda de un producto de la industria se ve afectada por los cambios de estilos de vida, gustos, formas de ver la vida y las condiciones sociales de la población que con el tiempo tienden a presentarse en toda sociedad. Por ejemplo, a fines de la década de 1960 y a principios de la de 1970 sobrevinieron fenómenos radicales en Estados Unidos como el retorno a la "naturaleza", aumento del tiempo libre, más ropa informal y la nostalgia. Tales tendencias acrecentaron de modo extraordinario la demanda de mochilas, de los jeans azules y de otros productos. Otro ejemplo es el reciente movimiento de "regreso a lo básico" que en el ámbito de la educación ha creado una nueva demanda de pruebas estandarizadas de lectura y escritura. También ha habido tendencias sociales como el aumento de los índices delictivos, el papel cambiante de la mujer y mayor interés por la salud que han venido a intensificar la demanda de algunos productos (bicicletas, atención diurna) y a aminorar la de otros.

Las tendencias de las necesidades como las anteriores no sólo ejercen un efecto directo sobre la demanda, sino también un efecto indirecto en los productos industriales a través de los sectores intermedios. Influyen en la demanda de un segmento en particular y también en la de todo el sector. Las necesidades pueden ser recientes o simplemente intensifican su fuerza ante las tendencias sociales. Por ejemplo, el robo ha aumentado muchísimo en los últimos años del siglo y ha hecho crecer la demanda de guardias de seguridad, cerraduras, cajas de seguridad y sistemas de alarma. Las crecientes pérdidas por robo han justificado una mayor inversión para prevenirlas.

Finalmente, los cambios de la regulación gubernamental pueden aumentar o disminuir las necesidades de productos. Así, la demanda de billares y de máquinas tragamonedas ha ido creciendo por ser inminente la aprobación de las leyes que permiten los juegos de azar.[4]

Cambio de la posición relativa de los sustitutos

En la demanda de un producto influyen el costo y la calidad de los sustitutos generales. Si el costo de un sustituto disminuye en términos relativos o si mejora su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, el crecimiento de la industria se verá seriamente afectado (y viceversa). He aquí algunos ejemplos: las incursiones que la radio y la televisión han hecho en la demanda de conciertos en vivo ejecutados por orquestas sinfónicas y otros grupos; el crecimiento de la demanda de espacio publicitario en las revistas conforme las tarifas de la televisión aumentan desorbitadamente y cada día es más difícil anunciarse en los horarios estelares de la televisión; el efecto depresivo que el incremento de los precios tiene en la demanda de productos como dulces de chocolate y refrescos frente a sus sustitutos.

Al predecir un cambio a largo plazo del crecimiento, es necesario identificar todos los sustitutos capaces de atender las necesidades que satisface el producto. Después se describen las tendencias tecnológicas y de otra índole que repercutirán en el costo o en la calidad de cada uno de ellos. Su comparación con las tendencias análogas de la industria aportará predicciones sobre las tasas de crecimiento futuro y revelará los aspectos en que los sustitutos están ganando terreno; esto nos dará pistas para emprender una acción estratégica.[5]

Cambios en la posición de los productos complementarios

El costo y la calidad reales de muchos bienes para el comprador dependerá del costo, la calidad y disponibilidad de los productos complementarios o de los que se utilicen junto con ellos. Por ejemplo, en muchas regiones de Estados Unidos se sitúan las casas móviles en estacionamientos exclusivamente para ese uso. En la

[4] Véase a *Dun's,* febrero de 1977.

[5] Las políticas gubernamentales pueden influir en la posición frente a los sustitutos en áreas como la regulación de la seguridad (que eleva los costos), los subsidios y otras.

última década se ha registrado una escasez crónica de ellos, lo cual ha restringido la demanda de casas móviles. Asimismo, la demanda de discos estereofónicos se vio profundamente afectada por la disponibilidad de equipo estereofónico de audio, el cual a su vez se vio afectado por su costo y confiabilidad.

Así como es importante identificar los sustitutos del producto de una industria, también lo es identificar rigurosamente los complementos. Es necesario verlos desde una perspectiva muy amplia. De esta forma, el crédito al interés del mercado es un producto complementario de la compra de bienes durables. El personal especializado es un producto complementario de muchos bienes tecnológicos (por ejemplo, los programadores complementan las computadoras y los ingenieros mineros complementan la extracción del carbón). Una vez identificadas las tendencias de costo, disponibilidad y calidad de los productos complementarios, podremos efectuar predicciones sobre el crecimiento a largo plazo de un producto de la industria.

Penetración en el grupo de consumidores

En general, las tasas muy altas de crecimiento de la industria son resultado de una creciente penetración o de las ventas a nuevos clientes y no a una repetición de la compra. Pero llega el momento en que la industria debe alcanzar una penetración total. Y en ese momento su tasa de crecimiento dependerá de la demanda de reposición. A veces los periodos renovados en que se incorporan nuevos clientes pueden ser estimulados por cambios del producto o de marketing, que amplían la base de ellos o estimulan la reposición rápida. Pero una tasa muy alta de crecimiento está irremediablemente condenada a cesar.

Una vez lograda la penetración, la industria venderá fundamentalmente a los que repiten la compra. Se dan grandes diferencias entre venderles a estos últimos y a los que adquieren algo por primera vez, diferencias que puede tener consecuencias importantes para la estructura de la industria. En este caso, la clave para alcanzar el crecimiento es estimular una acelerada reposición del producto o elevar el consumo per cápita. La reposición se basa en la obsolescencia física, tecnológica o de diseño percibidos por el cliente; por tanto, en estos factores se fundan las estrategias tendientes a mantener el crecimiento después de la penetración. Por ejemplo, la demanda de reposición de la ropa es estimulada por los cambios anuales e incluso estacionales de estilo. Y la historia clásica del predominio de General Motors sobre Ford Motor Company constituye un ejemplo de cómo los cambios de modelo estimularon la demanda, después que se saturó el mercado de automóviles básicos (un color: negro).

Aunque la demanda casi siempre se estanca con la penetración, en el caso de los *bienes durables* puede ocasionar una caída abrupta de la demanda. Luego que la mayoría de los prospectos compraron el producto, su durabilidad significa que durante varios años pocos los cambiarán. Si la penetración de una industria ha sido rápida, la demanda no repuntará durante algunos años. Por ejemplo, la industria de vehículos para la nieve, que presenció una aceleradísima penetración, cayó de 425 000 unidades anuales en el año pico (1970-1971) a 125 000 y 200 000 unidades en los años 1976 y 1977, respectivamente.[6] Lo mismo sucedió –aunque en forma menos drástica– con los vehículos recreativos. La relación entre la tasa de crecimiento después de la penetración y la correspondiente al periodo anterior dependerá de su rapidez y del tiempo promedio que transcurra antes de la reposición; ésta es una cifra que puede calcularse.

La disminución de las ventas de bienes durables en una industria significa que la capacidad de producción y distribución superarán necesariamente la demanda. Entonces se reducen considerablemente los márgenes de utilidad y algunos fabricantes la abandonan. Otra característica de la demanda de este tipo de bienes es que el crecimiento impulsado por la penetración puede oscurecer la ciclidad, pese a que el producto es intrínsecamente sensible al ciclo del sector industrial. Una industria que se acerque a la penetración tendrá su primer ciclo profundo y, por tanto, se exacerbará el problema de la producción excesiva.

Cambio del producto

Las cinco causas externas del crecimiento de la industria suponen que no se introduzcan cambios en el producto que ofrece. Sin embargo, las innovaciones que le haga le permitirán atender nuevas necesidades, mejorar su posición frente a los sustitutos y prescindir –o necesitar menos– los productos complementarios escasos o costosos. Así pues, la innovación puede mejorar las circunstancias frente a las cinco causas externas del crecimiento y, en consecuencia, elevar la tasa de crecimiento. Por ejemplo, las innovaciones han contribuido notablemente a impulsar el crecimiento rápido de las industrias de las motocicletas, de las bicicletas y de las sierras de cadena.

Cambios de los segmentos atendidos del mercado

El segundo proceso evolutivo es el cambio de los segmentos de compradores que atiende la industria. Por ejemplo, las primeras calculadoras electrónicas se vendían a científicos e ingenieros, sólo más tarde a estudiantes y los que pagan facturas. Los aviones ligeros fueron vendidos inicialmente a los militares y más tarde a los usuarios privados y comerciales. Este proceso adopta una variante: pueden

[6] "A Smoother Trail for Snowmobile Makers", *Business Week*, 31 de diciembre de 1976.

fraccionarse ulteriormente los segmentos creando productos diferentes (definidos en forma amplia) y crearse técnicas de marketing para ellos. Una última posibilidad es dejar de atender a ciertos segmentos.

La importancia que los nuevos segmentos de compradores tienen en la evolución de la industria radica en que su estructura puede verse seriamente afectada por los servicios necesarios para atenderlos (o para eliminar los que requerían atender los segmentos obsoletos). Por ejemplo, aunque los primeros compradores de un producto quizá no necesitaban los servicios de crédito ni de campo, posiblemente sí los necesiten los posteriores. Las barreras contra la entrada se fortalecerán de modo significativo, si el hecho de ofrecer crédito y servicios internos pueden generar economías.

Un buen ejemplo de lo anterior son los cambios que, a fines de los años 70, han venido ocurriendo en la industria de lectoras de caracteres ópticos. Esta industria y su líder Recognition Equipment producen voluminosas y costosas máquinas de exploración óptica para clasificar los cheques, las tarjetas de crédito y la correspondencia. Cada máquina se fabrica sobre diseño, de manera que requiere ingeniería especial y se produce individualmente. Sin embargo, en años recientes se diseñaron varillas pequeñas para usarse en las terminales del punto de venta. Además de crear un enorme mercado potencial, estos dispositivos pueden ser producidos en grandes cantidades, con una manufactura estandarizada y ser adquiridas en enormes volúmenes por cada cliente. Este adelanto promete modificar las economías de escala, las necesidades de capital, los métodos de marketing y muchos otros aspectos de la estructura de una industria.

En conclusión, el análisis de la evolución de la industria habrá de incluir identificar todos los nuevos segmentos potenciales de compradores y sus características.

Aprendizaje de los consumidores

A través de compras repetidas la gente va acumulando conocimientos sobre un producto, sobre su uso y las características de las marcas rivales. Con el tiempo los productos tienden a *parecerse más a los beneficios,* conforme los consumidores o usuarios se vuelven más refinados y la compra se basa cada vez más en una mejor información. Así pues, en las industrias existe una fuerza natural que aminora la diferenciación de los productos a lo largo de los años. El conocimiento de los productos puede originar, entre otras cosas, mayores exigencias del público respecto a la protección mediante garantías, el servicio y mejores características del desempeño.

Un ejemplo de lo anterior es la industria envasadora de aerosol. En los años 50 estos envases aparecieron entre los bienes de consumo. El envase, parte esencial de la comercialización de muchos bienes de consumo, a menudo representa un costo importante para la empresa. En los primeros años del envase de aerosol, los ejecutivos no sabían cómo diseñar las aplicaciones del aerosol, cómo llenar los contenedores y cómo comercializar en forma óptima estos productos. Nació así una industria que ensamblaba y llenaba los envases de aerosol; además ayudó a las compañías a encontrar nuevas aplicaciones, a resolver los problemas de producción y en otras áreas. Sin embargo, con el tiempo las compañías aprendieron mucho sobre los aerosoles y comenzaron a diseñar sus propias aplicaciones y programas de marketing, a veces incluso comenzando la integración hacia atrás. A los contratistas que llenaban los recipientes les fue cada vez más difícil diferenciar sus servicios; su función fue limitarse cada vez más a suministrar los envases de aerosoles comunes. Así pues, sus márgenes de utilidad decayeron considerablemente y muchos abandonaron la industria.

No todas las personas aprenden con la misma rapidez, y esto depende entre otras cosas de la importancia de la compra y de su pericia técnica. Las personas inteligentes o interesadas (por tratarse de un producto importante) normalmente aprenden en menos tiempo.

La experiencia del consumidor disminuye ante un cambio del producto o de la forma en que se vende o usa: nuevas características, nuevos aditivos (hexaclorofina), cambios de estilo o nuevos mensajes publicitarios. Ello anula parte de su conocimiento y, por tanto, facilita la diferenciación continua del producto. Las probabilidades de lograr este efecto aumenta al ampliar la base de consumidores e incluir los que no estén familiarizados con el producto, especialmente aquellos cuyas características de compra los hacen aprender lentamente.

Reducción de la incertidumbre

Otro tipo de aprendizaje que influye en la estructura de la industria es la reducción de la incertidumbre. En un principio, la mayoría de las industrias nuevas se caracterizan por mucha incertidumbre ante cosas como el tamaño potencial del mercado, la configuración óptima del producto, la naturaleza de los prospectos y la mejor manera de llegar a ellos, así como por el hecho de poder o no superar los problemas tecnológicos. Tal situación a menudo impulsa a las compañías a un alto grado de experimentación, donde muchas estrategias adoptadas representan diversas conjeturas sobre el futuro. El rápido crecimiento deja suficiente margen para que estas estrategias divergentes coexistan durante largos periodos.

Sin embargo, con el tiempo aparece un proceso continuo que permite resolver las incertidumbre. Se aprueba o no la eficacia de las tecnologías, se identifican los compradores y del crecimiento de la industria se obtienen indicaciones sobre su tamaño potencial. La reducción se acompaña de un proceso en que se imitan las estrategias exitosas y se abandonan las que no lo son.

La reducción de la incertidumbre en ocasiones atrae *nuevos tipos de competidores*, entre ellos compañías más grandes y sólidas con perfiles de menor riesgo que las recién creadas tan comunes en las industrias emergentes. Conforme se hace evidente que el potencial es grande y que pueden superarse los problemas tecnológicos, las compañías grandes pensarán que vale la pena entrar en ellas como lo atestiguan las industrias de los vehículos recreativos, de los videojuegos, de la calefacción solar y muchas otras. Desde luego, los eventos pueden generar más incertidumbre en un sector industrial, pero –igual que en el caso del aprendizaje de los compradores– su reducción vendrá a resolver las dudas del momento.

Desde el punto de vista estratégico, la reducción y la imitación indican que una compañía no puede basarse exclusivamente en la primera para protegerse mucho tiempo contra sus rivales ni contra contrincantes nuevos. De la movilidad de las barreras dependerá el grado de dificultad con que se imiten las estrategias exitosas. Para proteger nuestra posición hemos de prepararnos para defenderla contra los imitadores y las nuevas empresas o ajustar el enfoque, en caso de que resulten erróneas nuestras suposiciones iniciales sobre la estrategia más adecuada.

Difusión del conocimiento potentado

Las tecnologías de productos y procesos desarrollados por algunas compañías (o por proveedores u otros) suelen convertirse menos en patentes. Con el tiempo una tecnología va consolidándose y se difunde su conocimiento. La difusión se realiza mediante varios mecanismos. Primero, las compañías aprenden al inspeccionar físicamente los productos patentados de la competencia y al recabar información de varias fuentes sobre el tamaño, la ubicación, la organización y otras características de sus operaciones. Los proveedores, los distribuidores y los clientes son vehículos de información y a menudo desean promover la difusión de sus propósitos (por ejemplo, crear otro proveedor fuerte). Segundo, la información sobre patentes se difunde al ser integrada a los bienes de capital producidos por proveedores externos. Los competidores podrán adquirir la tecnología, salvo que los miembros de la industria fabriquen sus propios bienes de capital o protejan la información que dan a los proveedores. Tercero, con la rotación de personal aumenta el número de los que poseen información de patentes y pueden ser un medio directo para acceder a la de otras compañías. Abundan las compañías satélites fundadas por personal técnico que ha abandonado empresas innovadoras, lo mismo que las prácticas de contratar personal de los rivales. Finalmente, los empleados especializados, expertos en tecnología, provienen en su mayor parte de fuentes como empresas consultoras, proveedores, clientes y reclutamiento en escuelas técnicas de las universidades.

En conclusión, ante la ausencia de protección de patentes, las ventajas que ofrecen éstas tenderán a erosionarse, por duro que sea aceptarlo para algunas compañías. Por tanto, las barreras contra la movilidad basadas en el conocimiento de patentes o en la tecnología especializada irán debilitándose con el tiempo, lo mismo las basadas en la escasez de personal calificado y especializado. Estos cambios facilitan la aparición de más competidores, pero también de proveedores y clientes que se integran verticalmente a la industria.

Retomando el ejemplo del aerosol que presentamos en páginas anteriores, la nueva tecnología de este producto ha ido conociéndose mejor con el transcurso de los años. Era relativamente pequeño el volumen de producción necesario para alcanzar una participación adecuada en la industria de envases de aerosol; por ello, muchas grandes empresas de marketing orientado al consumidor podrían sostener sus operaciones de llenado cautivo. A medida que el conocimiento de la tecnología se difunde y que el personal especializado se vuelve más común, muchas de estas compañías se integraron verticalmente al llenado de aerosol o podrían haber amenazado con hacerlo. En tales condiciones los contratistas tuvieron que atender la demanda de emergencia y se vieron en una situación adversa para negociar. La respuesta de muchos de ellos consistió en invertir para mejorar la tecnología del llenado e inventar nuevas aplicaciones de aerosol para recuperar su ventaja tecnológica. La estrategia resultó cada vez más difícil de usar, y su posición fue debilitándose mucho con el tiempo.

La rapidez con que se difunde la tecnología de patente dependerá de cada industria. Cuanto más compleja sea la tecnología, cuanto más especializado sea el personal técnico que se necesita, cuanto más sea la masa crítica de investigadores o cuanto más grande sean las economías de escala en la función de investigación, con mayor lentitud tenderá a difundirse la tecnología de patente. Puede ofrecerse una duradera barrera contra la movilidad, si los imitadores se encuentran ante fuertes inversiones de capital y economías de escala en la investigación y el desarrollo.

Una fuerza decisiva que anula la difusión de la tecnología de patente consiste en protegerla mediante patentes que prohíben difundirla. Sin embargo, no brinda una protección a toda prueba, pues pueden eludirse con inventos similares. La otra fuerza es crear continuamente tecnologías por medio de la investigación y del desarrollo. Los nuevos conocimientos permitirán gozar las ventajas de las patentes durante periodos más prolongados. Pero la innovación continua no valdrá la pena, si el

periodo de difusión es breve y si la lealtad de los clientes con las empresas innovadoras no es muy sólida.

En la figura 8-3 se explican gráficamente dos de los numerosos patrones que pueden adoptar las barreras contra la entrada y que nacen de la tecnología de patente. En un principio, las economías de escala en la investigación fueron bajas en ambas industrias, pues las primeras innovaciones –rudimentarias y revolucionarias– que crearon el producto podían ser obtenidas por grupos pequeños del personal de investigación. Tal situación suele darse frecuentemente, como lo atestiguan las industrias de las minicomputadoras, de los semiconductores y otras. En ese sector industrial, la tecnología de patente levantó una barrera contra la movilidad inicialmente modesta que pronto se erosionó al difundirse. En una industria, la tecnología compleja generó economías crecientes de escala en la función de investigación. En la otra había pocas oportunidades de innovar continuamente la tecnología y, en consecuencia, no se necesitaban investigaciones ulteriores a gran escala. Así pues, en la primera, las barreras contra la movilidad en la tecnología de patente volvieron a alcanzar rápidamente un nivel más alto que el inicial. Con el tiempo fueron rezagándose a medida que disminuyeron las oportunidades de innovar y la difusión se impuso. En otros sectores industriales las barreras contra la movilidad en la tecnología de patente pronto cayeron a un nivel bajo. Así pues, una industria probablemente gozará de una fase rentable de madurez, mientras que otra necesitará otros medios de erigir barreras para evitar que sus utilidades se erosionen tanto que deje de ser competitiva. En el ejemplo del aerosol, la naturaleza de la tecnología no permitía un aumento secundario en las barreras contra la entrada.

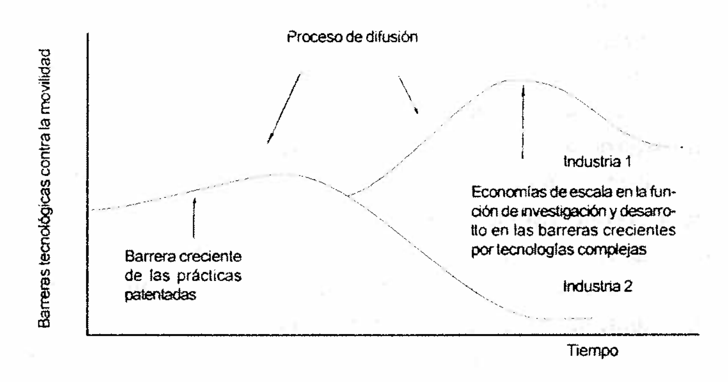


FIGURA 8-3. *Patrón ilustrativo de las barreras tecnológicas y de la evolución de la industria.*

Desde el punto de vista estratégico, la difusión del conocimiento de la tecnología significa que, para mantener la posición: 1) hay que proteger los conocimientos prácticos y el personal especializado, cosa muy difícil en la práctica;[7] 2) debe alcanzarse el desarrollo tecnológico que preserve el liderazgo; 3) debe apuntalarse la posición estratégica en otras áreas. Se da prioridad a planear la defensa de una posición estratégica frente a la difusión de la tecnología, cuando la posición actual de la compañía se basa fundamentalmente en las barreras tecnológicas.

Acumulación de experiencia

En algunos sectores industriales, cuyas características se comentaron en el capítulo 1, los costos unitarios disminuyen con la experiencia en la manufactura, en la distribución y en la comercialización del producto. La importancia que tiene la curva de aprendizaje en la competencia de la industria depende de que las compañías con mayor experiencia puedan obtener ventajas significativas y sustentables sobre otras. Y para que las conserven se necesita lo siguiente: las compañías rezagadas no deberán poder alcanzar a los líderes copiando sus métodos, al comprar la maquinaria nueva y más eficiente que ellos inventaron y valiéndose de otros medios. En caso de que superen a los líderes, éstos se hallarán en desventaja por haber costeado la investigación, la experimentación y la introducción de nuevos métodos y equipo. La tendencia de la tecnología de patente a difundirse en cierto modo se opone a la curva de aprendizaje.

Cuando es posible conservar la patente de la experiencia, será una fuerza muy eficaz para cambiar la industria. Si una compañía no está enriqueciendo su experiencia rápidamente, deberá prepararse estratégicamente para practicar una imitación acelerada u obtener ventajas estratégicas en otras áreas además del costo. Para ello habrá de adoptar las estrategias genéricas de diferenciación o de concentración.

Expansión (o contracción) de la participación en el mercado

Por definición, una industria en crecimiento es aquella que está aumentando su participación total en el mercado. El crecimiento suele acompañarse de un aumento del tamaño absoluto de lo líderes de la industria, y las compañías que van ganando mayor parti-

[7] Algunas compañías han tenido éxito con la innovación y las patentes defensivas. Si la compañía puede descubrir y patentar las mejores tecnologías alternas y también la que usan, aumentará considerablemente la dificultad de los nuevos participantes. Tales estrategias han sido aplicadas por Bulova con el reloj Accutron y por Xerox con Xerography.

cipación deben aumentar su tamaño con mayor rapidez aún. El aumento de la participación del sector industrial y de la compañía afecta en varias formas a la estructura de una industria. Primero, tiende a ampliar el conjunto de estrategias disponibles; con ello genera mayores economías de escala y acrecienta las necesidades de capital. Por ejemplo, permitirá a las empresas grandes sustituir la mano de obra por capital, adoptar los métodos de producción sujetos a más altas economías de escala, establecer canales cautivos de distribución o una organización cautiva de servicios y utilizar la publicidad a nivel nacional. Una participación creciente también permite a una compañía externa entrar en la industria con grandes ventajas competitivas, por ser la primera en adoptar los cambios.[8]

Los aviones ligeros de los años 60 y principios de los 70 ejemplifican cómo una participación creciente incide en la estructura de la industria. En este sector industrial, gracias al crecimiento, Cessna (el líder) pudo modernizar su proceso de producción realizando la transición de un sistema de funciones separadas a un sistema casi masivo. El cambio le aportó una ventaja en costos, pues en la producción masiva obtuvo economías de escala todavía no accesibles a sus principales competidores. Si los dos más poderosos también las consiguen e inician una producción masiva con más capital, se debilitarán considerablemente las barreras contra la entrada de más compañías.

Otra consecuencia del crecimiento de una industria es que las estrategias de la integración vertical tienden a ser más factibles y que una mayor integración vertical suele fortalecer las barreras. Una participación creciente de la industria significa además que los proveedores le venden más grandes volúmenes de bienes y que los clientes como grupo compran cantidades también más grandes. En la medida en que los proveedores o clientes *individuales* aumentan las ventas o compras, se sentirán tentados a iniciar la integración hacia adelante o hacia atrás. Su poder de negociación aumentará sin importar si la logran o no.

En una gran industria existe la tendencia a atraer nuevos miembros que opongan resistencia a los líderes actuales, en especial si se trata de empresas grandes y bien establecidas. Muchas penetrarán en un mercado sólo después de haber alcanzado un tamaño absoluto importante (que justifique los costos fijos de la entrada y que contribuya bastante a las ventas globales), aunque bien pudieron haberlo hecho desde que nació la industria pues contaban con suficientes habilidades o activos en sus negocios anteriores. Por ejemplo, en la industria de los vehículos recreativos los primeros en entrar fueron las compañías que partían de cero y los fabricantes relativamente pequeños de casas móviles, cuyo proceso de producción se parecía al de la fabricación de esta clase de vehículos. Conforme la industria alcanzó

[8] La contracción de la escala de la industria produce efectos inversos.

dimensiones suficientemente grandes, empezaron a penetrar en ella las grandes empresas automotrices y de equipo agrícola. Contaban con enormes recursos para competir gracias a sus operaciones actuales; pero antes de aventurarse dejaron que las empresas pequeñas desarrollaran el mercado y demostrarán la existencia de un mercado atractivo.

Cambios de los insumos y de tipos de cambio

Toda industria utiliza varios insumos en sus procesos de manufactura, distribución y marketing. Los cambios de costos o la calidad de los insumos influyen en su estructura. Las clases importantes de los costos que pueden cambiar son los siguientes:

- los niveles salariales (que abarcan el costo íntegro de la mano de obra);
- los costos de los materiales;
- el costo de capital;
- los costos de comunicación (los medios entre otros);
- los costos de transporte.

El efecto más evidente se aprecia en el costo (precio) creciente o decreciente del producto, lo cual a su vez repercutirá en la demanda. Por ejemplo, el costo de producir películas cinematográficas ha crecido considerablemente durante los últimos años. El incremento impone fuertes presiones financieras a los productores independientes frente a las compañías más ricas, en especial después que la legislación de 1976 redujo las exenciones fiscales de la industria cinematográfica.

Los cambios de los niveles salariales o de los costos de capital a veces alteran la curva de costos de la industria, modificando las economías de escala o favoreciendo la sustitución de mano de obra por capital. El costo creciente de la mano de obra en las visitas de servicio o en las entregas afectan profundamente a la estrategia en muchas industrias. Los cambios del costo de la comunicación o del transporte estimulan la reorganización de la producción, lo cual a su vez repercute en las barreras contra la entrada. El primer tipo de cambios puede favorecer, entre otras cosas, el uso en algunos medios baratos de venta (con lo cual modifica el nivel de la diferenciación de productos) y los convenios de distribución. Además, los cambios de los costos del transporte pueden alterar las fronteras geográficas del mercado; esto a su vez aumenta o reduce el número efectivo de competidores en el sector industrial.

También las *fluctuaciones del tipo de cambio* pueden ejercer profundo impacto en la competencia. Así, la devaluación del dólar frente al yen y muchas monedas europeas provocó notables cambios en la posición de muchas industrias a partir de 1971.

Innovación del producto

Las innovaciones tecnológicas de diversos tipos y orígenes son una de las causas principales del cambio en la estructura de la industria. La innovación del producto es un tipo importante. Puede ampliar el mercado y, por lo mismo, impulsar el crecimiento de la industria o diferenciar mejor el producto. Ocasiona además algunos efectos indirectos. El proceso de una introducción rápida, lo mismo que las necesidades concomitantes de altos costos del marketing, erigen a veces barreras contra la movilidad. Las innovaciones pueden requerir nuevos métodos de marketing, de distribución o manufactura que modifican las economías de escala u otras barreras contra la movilidad. Un cambio importante del producto nulificará la experiencia del consumidor o usuario y al hacerlo repercutirá en el comportamiento de compra.

La innovación del producto puede provenir del interior o del exterior del sector industrial. La televisión de color fue lanzada al mercado por RCA, líder de los televisores en blanco y negro. En cambio, las calculadoras electrónicas fueron introducidas por los fabricantes de equipo electrónico y no por los de calculadoras o reglas de cálculo. Así pues, para pronosticar las innovaciones hay que examinar antes las fuentes externas posibles. Muchas fluyen verticalmente y son obra de clientes y proveedores, cuando el sector industrial es un cliente o fuente importante de insumos.

La invención del reloj digital constituye un ejemplo de la influencia que la innovación tiene en la estructura de la industria. Las economías de escala de su producción son mayores que las que se logran en la fabricación de los relojes comunes. Para competir en los relojes digitales se necesitan además cuantiosas inversiones de capital y una base enteramente nueva, cosa que no sucede en los relojes comunes. Es decir, han venido cambiando rápidamente las barreras contra la movilidad y otros aspectos de la estructura de la industria relojera.

Innovación del marketing

Igual que las innovaciones del producto, también las del marketing influyen directamente en la industria a través del aumento de la demanda. Los adelantos conseguidos en el uso de los medios publicitarios, nuevos temas o canales del marketing y de otra índole permiten llegar a nuevos consumidores o atenuar la sensibilidad al precio (mejorando con ello la diferenciación de los productos). Por ejemplo, las compañías cinematográficas han intensificado muchísimo la demanda anunciando las películas por televisión. También el descubrimiento de otros canales de distribución

acrecientan la demanda o la diferenciación de los productos; las innovaciones del marketing que la mejoran pueden reducir el costo del producto.

Las innovaciones del marketing y de la distribución influyen asimismo en otros elementos de la estructura de una industria. A nuevas formas de marketing pueden aplicárseles economías de escala y, por tanto, incidir en las barreras contra la movilidad. Por ejemplo, ahora que el vino ya no se anuncia en revistas de poca circulación sino en redes de televisión, se han fortalecido las barreras contra la movilidad en la industria vinícola. Las innovaciones del marketing también pueden modificar el poder de negociación con los compradores, influir en el equilibrio entre costos fijos y variables y, por tanto, en la volatilidad de la rivalidad.

Innovación de los procesos

La última clase de innovación capaz de modificar la estructura de una industria es la que se refiere al proceso o a los métodos de producción. He aquí algunos de sus efectos: el proceso requiere mayor o menor cantidad de capital, aumentan o disminuyen las economías de escala, se intensifica o se reduce la integración vertical, se ve afectada la acumulación de experiencia, todo lo cual repercute en la estructura de la industria. La globalización de un sector industrial puede deberse a las innovaciones que acrecientan las economías de escala o que amplían la curva de experiencia más allá del tamaño de los mercados nacionales (Capítulo 13).

Los cambios registrados durante 1977 en la industria de los centros de servicio de cómputo son un ejemplo de cómo la interacción de los procesos evolutivos pueden modificar los procesos de producción. Estos centros ofrecen servicios computacionales y una biblioteca de programas a usuarios de lo más diverso, entre ellos los provenientes de empresas, del ámbito educativo y de instituciones financieras. Tradicionalmente son organizaciones regionales cuyos clientes principales son empresas pequeñas con paquetes simples en áreas como contabilidad y nómina. Pero un producto sustituto, la minicomputadora, ha puesto las capacidades de cómputo al alcance incluso de organizaciones más pequeñas aún. Así se han desencadenado fuerzas que empiezan a promover el surgimiento de centros de servicios más grandes, tanto a nivel regional como nacional. Primero, empiezan a desarrollarse programas más complejos para diferenciar el centro y la minicomputadora, para lo cual se requieren fuertes inversiones. La concentración se ve favorecida por las economías obtenidas al repartir las inversiones en gran número de usuarios. Segundo, la presión de ofrecer la capacidad de cómputo a un precio bajo obliga a utilizar eficientemente las instalaciones. Ello viene a impulsar aún más a las compañías para que aprovechen la ventaja de los cambios de los husos horarios y utilicen la capacidad en las horas de menos trabajo. Tercero, la tecnología de la computación

sigue haciéndose más compleja cada día y va erigiendo barreras tecnológicas que impiden establecer un centro de servicio así sea a corto plazo. Todos estos factores, acumulados durante el proceso evolutivo, han obligado a modificar el proceso de producción de los principales centros.

A veces las innovaciones de la producción que alteran la estructura provienen del exterior de la industria y también de su interior. Así, los avances logrados en las máquinas herramientas y en otros equipos de manufactura posiblemente aumenten las economías de escala de una industria. Las innovaciones de los años 50 logradas por los fabricantes de fibra de vidrio, que favorecieron su aplicación en los botes, facilitaron enormemente el diseño y la construcción de los botes turísticos. Esta reducción de las barreras contra la entrada provocó el ingreso de muchas compañías en la industria, con consecuencias desastrosas para las utilidades; muchas de las ya instaladas quebraron entre 1960 y 1962 cuando sobrevino una terrible conmoción. En la industria de contenedores metálicos, los proveedores de acero invirtieron cuantiosas sumas para ayudar a defender las latas de acero contra las incursiones de las de aluminio; para ello hicieron innovaciones que aminoraban el espesor del acero e idearon técnicas para fabricar latas a un costo menor. Todos los ejemplos anteriores indican que ampliar la visión del cambio tecnológico debe traspasar las fronteras de nuestra industria.

Cambio estructural en las industrias conexas

La estructura de las industrias de los proveedores y clientes afectan su poder de negociación con una industria; de ahí que los cambios de su estructura tengan consecuencias importantes en la evolución de una industria. Por ejemplo, en las décadas de 1960 y de 1970 se ha registrado un importante crecimiento de venta al menudeo de ropa y de hardware a través de las tiendas de cadena. Al concentrarse la estructura de este tipo de ventas, también ha ido concentrándose el poder negociador que los detallistas tienen con las industrias abastecedoras. Los fabricantes de ropa están siendo presionados: los detallistas hacen sus pedidos cada vez más cerca de la temporada de ventas y exigen otras concesiones. Se han visto obligados a ajustar sus estrategias de marketing; se prevé que seguirá aumentando la concentración en la producción de ropa. La revolución del merchandising masivo en el comercio a menudo ha ocasionado generalmente efectos similares en muchas otras industrias (la relojera, la de electrodomésticos y la de artículos de tocador).

Los cambios de concentración o de integración vertical en las industrias conexas captan más la atención; pero los cambios sutiles de los métodos de competencia en las industrias contiguas o conexas a menudo afectan la evolución con igual fuerza. Por ejemplo, en los años 50 y a principios de los 60 las tiendas de discos abrogaron

la política de permitirle al público oír los discos en ellas. Fueron profundos los efectos que tal medida tuvo en la industria de la grabación. Puesto que el público ya no podía probar los discos en la tienda, la venta prácticamente quedó supeditada a lo que tocaran las estaciones radiofónicas. Pero como las tarifas de publicidad dependían cada vez más del tamaño sostenido de la audiencia, las estaciones preferían el formato de "Los 40 hits", es decir, tocaban una y otra vez sólo las más populares. Se hizo extremadamente difícil conseguir que un disco nuevo fuera transmitido por radio. El cambio del comercio al menudeo originó un nuevo y poderoso elemento en la industria de la grabación –las estaciones radiofónicas– que modificó las condiciones estratégicas del éxito. También obligó a esta industria a comprar tiempo de publicidad para lanzar discos nuevos en las estaciones, única forma segura de garantizar que los tocaran; al mismo tiempo fortaleció la barreras contra el ingreso en la industria de la grabación.

La importancia de los cambios de estructura en las industrias contiguas o conexas revela la necesidad de diagnosticar la evolución estructural y prepararse para ello en las industrias de abastecimiento y de compras, igual que en la industria misma.

Cambio de la política gubernamental

Las influencias gubernamentales pueden tener un impacto significativo y tangible en el cambio estructural de una industria; el más directo lo ejerce imponiendo regulaciones completas a variables fundamentales como la entrada en ella, las prácticas competitivas y la rentabilidad. Por ejemplo, una legislación inminente relativa al seguro médico que contempla un reembolso superior al costo afectará profundamente las utilidades de las industrias de laboratorios clínicos y de hospitales privados. Los requisitos para obtener licencias, forma intermedia de regulación gubernamental, tienden a restringir el ingreso y, por tanto, crean una barrera que protege a las empresas actuales contra la entrada de otros. Los cambios en la regulación de precios tienen un fuerte impacto en la estructura de una industria. Un ejemplo actual son las profundas consecuencias que han acompañado la transición de las comisiones fijas legalmente establecidas a las comisiones negociadas en las transacciones accionarias. Las comisiones fijas protegían a los intermediarios contra la fluctuación de los precios y hacían que la competencia no se centrara en el precio, sino en el servicio y en la investigación. Al abrogarlas, la competencia ha vuelto a centrarse en el precio, originando un éxodo masivo de la industria por fracasos desastrosos o por fusiones. Las acciones gubernamentales también pueden aumentar o reducir mucho la probabilidad de la competencia internacional (Capítulo 13).

El gobierno influye menos directamente en la industria con medidas como las siguientes: regulación de la calidad y seguridad (inocuidad) de los productos,

calidad del ambiente y aranceles aduaneros o inversiones en el extranjero. Aunque las numerosas regulaciones sobre la calidad de los productos y el ambiente seguramente cumplirán objetivos sociales loables, terminarán por hacer más onerosos los requisitos de capital, aumentarán las economías de escala imponiendo las obligaciones de investigar y realizar pruebas, establecerán otras medidas que empeorarán la posición de las empresas pequeñas en la industria y fortalecerán las barreras contra los nuevos competidores.

La industria de los guardias de seguridad muestra elocuentemente el impacto de las regulaciones referentes a la calidad. Se ha venido criticando la deficiente capacitación que las compañías imparten a sus guardias en el uso de armas, en las técnicas de arresto y en otros aspectos; en Estados Unidos se prevé que pronto se legislará para hacer obligatoria la capacitación durante determinado periodo. Tal requisito podrán cumplirlo fácilmente las grandes empresas; en cambio, las pequeñas se verán seriamente perjudicadas por el aumento de los gastos generales y por la necesidad de competir por contratar guardias mejor capacitados.

Entrada y salida

La entrada afecta evidentemente la estructura de una industria, sobre todo cuando se trata de compañías consolidadas en otros sectores industriales. Una empresa ingresa en una industria porque percibe oportunidades de crecimiento y utilidades que superan los costos de hacerlo (o de franquear las barreras contra la movilidad).[9] Si nos basamos en los estudios de casos realizados en muchas industrias, el crecimiento parece ser la señal más importante que las utilidades obtenibles en el futuro, aunque a menudo no es así. Otra consideración decisiva son las perspectivas claras de un crecimiento futuro apropiado, entre otras cosas, por cambios de la legislación y la innovación de productos. Por ejemplo, en Estados Unidos la crisis de energéticos y las leyes propuestas para otorgar subsidio federal atrajeron muchas compañías a la industria de la calefacción solar, a pesar de tener todavía poca demanda.

La entrada en una industria (tanto mediante adquisición como mediante desarrollo interno) de una empresa bien establecida constituye a menudo un factor decisivo del cambio estructural.[10] Las compañías provenientes de otros mercados suelen poseer técnicas o recursos que les servirán para cambiar la competencia en

[9] La decisión de entrar en una nueva industria se explicará ampliamente en el capítulo 16.

[10] Cuando las empresas extranjeras ya instaladas en la industria en otra parte del mundo entran en el mercado nacional, puede haber grandes repercusiones estructurales: las normas competitivas tal vez sean muy distintas en esos mercados y también las tácticas estratégicas.

la industria a la que ingresan; de hecho, éste es precisamente uno de los motivos principales de su decisión. Tales técnicas y recursos a menudo difieren mucho de los de las compañías ya instaladas; muchas veces su aplicación modifica la estructura de la industria. Por lo demás, a las provenientes de otros mercados les será más fácil descubrir oportunidades de cambiar la estructura para hacerla más rentable, por no estar ligadas a estrategias tradicionales y por estar en mejores condiciones de conocer los cambios tecnológicos del exterior que pueden aplicar para competir.

Esto lo entenderemos mejor con el siguiente ejemplo. En 1960, la industria vinícola de Estados Unidos constaba esencialmente de pequeñas empresa familiares que producían vinos caros y los vendían en los mercados regionales. Se realizaba poca publicidad y promoción; unas cuantas empresas contaban con una distribución a nivel nacional; la elaboración de vinos finos era el deseo competitivo de la mayoría de ellas.[11] Las utilidades eran modestas. Sin embargo, a mediados de la década de 1960, varias empresas grandes con un marketing orientado a los consumidores (entre ellas, Heublein y United Brands) penetraron en la industria mediante desarrollo interno o comprando productos ya instalados. Comenzaron efectuando cuantiosas inversiones en la publicidad destinada al consumidor y promoviendo marcas selectas y de bajo costo. Ampliaron rápidamente la distribución de sus marcas a nivel nacional, pues varias de ellas realizaban este tipo de distribución a través de licorerías por ser productores de otras bebidas alcohólicas. La introducción frecuente de nombres de marca se convirtió en la característica de la industria; se lanzaron al mercado productos de no muy buena calidad, que las compañías tradicionales habían despreciado mientras cimentaban la fama de los vinos norteamericanos. Los líderes de la industria alcanzaron excelente rentabilidad. Así pues, la entrada de otro tipo de empresa en la industria vinícola había causado o, por lo menos, acelerado un significativo cambio estructural en la industria; las primeras empresas familiares no poseían ni las técnicas, ni las habilidades, ni la inclinación para adoptarlas.

La salida modifica la estructura de una industria aminorando el número de compañías y, posiblemente, aumentando el predominio de los líderes. Las compañías la abandonan porque ya no perciben la posibilidad de obtener rendimientos sobre su inversión que superen el costo de oportunidad del capital. Este proceso lo impiden las barreras contra la salida (Capítulo 1), lo cual viene a empeorar la posición de las compañías más ricas que se quedan, pudiendo provocar una guerra de precios y otras luchas competitivas. El mismo efecto tienen en el aumento de la concentración y en la posibilidad de acrecentar la rentabilidad en respuesta a los cambios estructurales.

[11] La única excepción importante fue Gallo, que por ello iba a desempeñar un papel destacado en la industria.

Los procesos evolutivos son una herramienta con la cual predecimos los cambios de la industria. Cada uno es el punto de partida de una pregunta estratégica fundamental. Por ejemplo, el impacto potencial de una regulación gubernamental en la estructura significa que una compañía habrá de preguntarse: «¿Se prevén acciones del gobierno que influirán en algún elemento de la estructura de mi industria? De ser así, ¿cómo afecta el cambio a mi posición estratégica y cómo puedo prepararme ahora para enfrentarlo eficazmente?» Podrá formular una pregunta semejante ante los otros procesos que acabamos de explicar. La serie de preguntas resultantes deberá plantearse varias veces, quizá formalmente mediante el proceso de planeación estratégica.

Además, cada proceso evolutivo descubre varias *señales* estratégicas fundamentales o trozos de información estratégica, en busca de los cuales es necesario vigilar constantemente el ambiente. El ingreso de una firma ya establecida en otra industria, hecho importantísimo que incide en un producto sustituto y en otros aspectos, debería alertar a los ejecutivos encargados de mantener la salud estratégica de su empresa. Debería iniciar además una serie de análisis para predecir la importancia que el cambio tendrá en la industria y decidir la respuesta adecuada.

Finalmente, conviene señalar que el aprendizaje, la experiencia, el creciente tamaño del mercado y otros procesos descritos en páginas anteriores estarán operando *aun cuando no haya eventos importantes que lo indiquen sin lugar a dudas*. Es, pues, necesario prestar atención a los cambios estructurales que pueden originarse de estos procesos latentes.

Relaciones fundamentales en la evolución de la industria

Dentro del contexto de nuestro análisis, cabe preguntarse: ¿*cómo* evolucionan las industrias? No lo hacen de modo aislado porque son un *sistema interrelacionado*. El cambio de un elemento de su estructura tiende a provocar cambios en otras áreas. Por ejemplo, una innovación de marketing podría originar un nuevo segmento de compradores; pero el hecho de atenderlo posiblemente ocasione cambios en los métodos de producción y, por consiguiente, aumenten las economías de escala. Las primeras compañías en obtenerlos se encontrarán en condiciones de comenzar la integración hacia atrás, la cual afecta el poder de los proveedores y así sucesivamente. En conclusión, el cambio de una industria desencadena a menudo una reacción en cadena que provoca otros más.

Conviene precisar lo siguiente: la evolución es un fenómeno permanente prácticamente en todos los sectores industriales, pero se realiza no en una sino en muchas formas. De ahí que debamos rechazar los modelos excluyentes como el ciclo de vida. Con todo, se dan algunas relaciones muy importantes en el proceso que estudiaremos en esta sección.[12]

¿Se consolidará la industria?

Parece un hecho aceptado que las industrias tienden a consolidarse con el tiempo, pero esta afirmación general no es verdadera. Por ejemplo, durante el periodo 1963-1972 en una amplia muestra de 151 industrias manufactureras de cuatro dígitos, 69 de ellas aumentaron en 4 empresas la concentración de más de 2 puntos porcentuales; en cambio, 52 industrias la redujeron más de 2 puntos porcentuales durante el mismo periodo. La pregunta de si ocurrirá la consolidación, refleja la interrelación quizá más importante entre los elementos de la estructura, esto es, los relacionados con la rivalidad competitiva, las barreras contra la movilidad y las barreras contra la salida.

La concentración de la industria se acompaña de las barreras contra la movilidad. Cuando las barreras contra la movilidad son sólidas o especialmente cuando aumentan, casi siempre disminuirá la concentración. Por ejemplo, la concentración creció en la industria vinícola de Estados Unidos. En el segmento de calidad estándar, que representa gran parte del volumen total, los cambios estratégicos descritos en páginas anteriores vinieron a afianzar las barreras contra la movilidad (publicidad intensiva, distribución a nivel nacional, rápida innovación de marcas, etc.). Así pues, las grandes empresas superaron a las pequeñas, y otras han entrado para desafiarlas.

No hay concentración si la barreras contra la movilidad son débiles o empiezan a ceder. Cuando las barreras son débiles, las empresas no exitosas que abandonan la industria serán reemplazadas por otras. Si hubo una oleada de salidas provocada por una recesión económica u otra adversidad general, tal vez se intensifique temporalmente la concentración de la industria. Pero aparecen nuevos competidores con las primeras señales de que empiezan a recuperarse las utilidades y las ventas. Por tanto, una sacudida en el momento en que una industria alcanza la madurez no significa necesariamente una consolidación a largo plazo.

Las barreras contra la salida disuaden la consolidación. Éstas hacen que las compañías sigan operando en una industria, a pesar de que reciben rendimiento

[12] La evolución de la industria influye en el tiempo óptimo para entrar en uno de sus sectores; sus consecuencias se estudian en el capítulo 10.

por debajo de los rendimientos normales de la inversión. Aun en una industria con barreras relativamente sólidas contra la salida, los líderes no pueden estar seguros de cosechar los beneficios de la consolidación, si estas barreras retienen en el mercado a las empresas no exitosas.

El potencial de utilidades a largo plazo depende de la estructura futura. Los niveles de las utilidades suelen ser altos en el periodo de crecimiento muy rápido al nacer una industria (especialmente tras lograrse la aceptación inicial del producto). Por ejemplo, el crecimiento de las ventas del equipo para esquiar rebasó 20% anual a fines de los años 60; casi todas las compañías tuvieron magníficos resultados financieros. Pero cuando las ventas se estancan en una industria, puede sobrevenir un periodo de confusión a medida que la rivalidad intensificada obliga a salir a las compañías más débiles. Todas pueden sufrir problemas financieros durante el periodo de ajuste. Del nivel de las barreras contra la movilidad –lo mismo que de otras características estructurales– dependerá que las que se quedan alcancen una rentabilidad por encima del promedio. Si las barreras contra la movilidad son sólidas o han aumentado al ir madurando la industria, podrán disfrutar buenos resultados financieros incluso en la nueva era de crecimiento más lento. Pero si no lo son, este tipo de crecimiento probablemente marque el final de las utilidades superiores al promedio. En conclusión, las industrias maduras pueden alcanzar o no el nivel de rentabilidad que mostraron en el periodo de desarrollo.

Cambios en las fronteras de la industria

El cambio estructural de una industria suele acompañarse de cambios en sus fronteras. Como vimos en el capítulo 1, las fronteras se basan en trazar inteligentemente la línea punteada de la figura 8-4.

La evolución de una industria presenta una fuerte tendencia a modificar las fronteras. Las innovaciones en ella o las referentes a sustitutos las acrecentarán al colocar más compañías en competencia directa. Así, la disminución de los costos del transporte en relación con el costo de la madera ha convertido el abastecimiento de madera en un mercado mundial en vez de limitarlo a algunos continentes. Las innovaciones que mejoran la confiabilidad y abaten el precio de los dispositivos electrónicos de vigilancia los han puesto en competencia ventajosa con los servicios de guardias de seguridad. Los cambios estructurales que facilitan a los proveedores integrarse hacia adelante en la industria posiblemente los conviertan en competidores. En la industria de las manufacturas (Sears-Roebuck) puede suceder lo mismo que con los compradores que adquieren grandes cantidades de marcas privadas y que dictan los criterios del diseño de producto. En parte, el análisis de la

importancia estratégica de la evolución de la industria consiste en examinar cómo se ven afectadas sus fronteras.

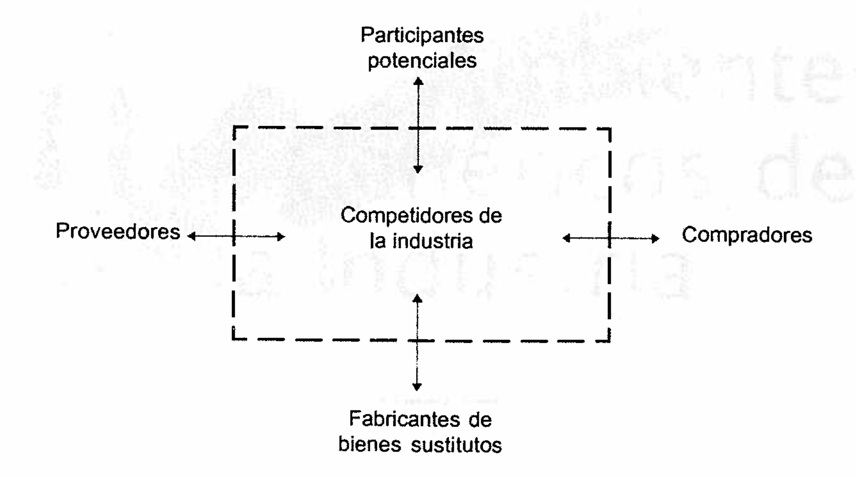


FIGURA 8-4. *Fronteras de la Industria.*

Las empresas pueden influir en la estructura de la industria

Como señalamos brevemente en el capítulo 1 y hemos puesto de relieve en éste, el comportamiento estratégico de las empresas puede influir en el cambio de la estructura de una industria. Si entienden la importancia que el cambio tiene en su posición, posiblemente intenten influir en él de modo que las favorezca, ya sea mediante la forma de reaccionar ante las tácticas estratégicas de sus contrincantes, ya sea mediante las que ellas inician.

Otra forma en que pueden influir en el cambio estructural es tener gran sensibilidad ante las fuerzas externas capaces de hacer que la industria evolucione. Con despegue ventajoso, a menudo es posible dirigirlas en formas convenientes para su posición. Por ejemplo, podemos influir en la forma que adoptan los cambios regulatorios; podemos modificar la difusión de las innovaciones provenientes del exterior de la industria manipulando convenientemente las licencias u otros convenios con las compañías innovadoras; podemos emprender acciones tendientes a mejorar el costo o el abastecimiento de productos complementarios, ayudando directamente y contribuyendo a crear asociaciones comerciales o defendiendo su caso ante el gobierno. Lo mismo se aplica a otros factores importantes del cambio estructural. No debe considerarse la evolución estructural como un *hecho cumplido* ante el cual es preciso reaccionar, sino como una oportunidad.

PARTE II Ambientes Genéricos de la Industria

Esta parte se basa en los principios de los métodos analíticos con que se formula la estrategia competitiva (en la parte I) para examinar el análisis más específico de la estrategia en tipos importantes de ambientes industriales. Los ambientes difieren sobre todo por sus consecuencias estratégicas en varias dimensiones básicas:

- Concentración de la industria;
- Estado de madurez de la industria;
- Exposición a la competencia internacional.

En la parte II hemos escogido algunos ambientes genéricos de la industria, basándonos en ellos para un examen meticuloso. En cada ambiente estudiaremos los aspectos esenciales de estructura de la industria, principales problemas estratégicos, alternativas estratégicas peculiares y deficiencias estratégicas.

Hemos seleccionado cinco importantes ambientes genéricos para analizarlos en la parte II. En el capítulo 9 explicaremos la estrategia competitiva en las industrias fragmentadas, es decir, en aquellas con escasa concentración de la industria. En los capítulos 10, 11 y 12 estudiaremos la formulación de estrategias en industrias que se encuentran en estados fundamentalmente distintos de madurez; en el capítulo 10, la industria que pasa por la difícil transición de un crecimiento rápido a la madurez; en el capítulo 12, los problemas especiales de la industria en declinación. Finalmente, en el capítulo 13 nos concentraremos en la formulación de estrategias

dentro de las industrias globales, situación que cada vez se presenta más frecuentemente en los años 80.

Los ambientes que consideraremos en la parte II se basan en *una* dimensión estructural básica de la industria; en cada capítulo se exponen las consecuencias que esa dimensión tiene en la estrategia competitiva. Aunque en algunos capítulos estudiamos ambientes mutuamente excluyentes (por ejemplo, una industria puede estar emergiendo o declinando pero no ambas cosas), no sucede lo mismo con todos ellos. Así, una industria global pudiera estar además fragmentada o estar pasando por la transición a la madurez.

A partir del modelo descrito en la parte II, el lector deberá comenzar caracterizando el ambiente de la industria en cuestión. En industrias que caen en más de uno de los ambientes examinados, el problema de formular la estrategia competitiva consiste en conciliar las consecuencias estratégicas provenientes de los aspectos más importantes de la estructura de la industria.



Capítulo 9 — La estrategia competitiva en las industrias fragmentadas

Un importante ambiente estructural donde compiten muchas empresas es la industria fragmentada, es decir, aquella en que ninguna empresa tiene una gran participación en el mercado ni puede influir profundamente en los resultados. Por lo regular, a este tipo de industrias pertenecen un gran número de empresas grandes, medianas y pequeñas, muchas de ellas de propiedad privada. No hay una definición cuantitativa exacta de industria fragmentada y posiblemente tampoco se requiera si deseamos analizar sus problemas estratégicos. El rasgo que las convierte en un ambiente especial donde competir es la ausencia de líderes con suficiente poder para regular los acontecimientos.

Las industrias fragmentadas se encuentran en multitud de ámbitos económicos, tanto en Estados Unidos como en otros países, y son comunes en áreas como las siguientes:

- servicios;
- venta al menudeo;
- distribución;
- fabricación de maderas y metales;
- productos agrícolas;
- negocios "creativos".

Algunas industrias fragmentadas, entre ellas los sindicatos que venden programas de televisión y de computadora, se caracterizan por productos y servicios diferenciados; otras se caracterizan por productos esencialmente indiferenciados como la construcción de barcos petroleros, la distribución de componentes electrónicos y los productos de aluminio. Las industrias fragmentadas muestran gran variedad también en su complejidad tecnológica; abarcan desde compañías de alta tecnología como la calefacción solar hasta la recolección de basura y venta de licores al detalle. La

ilustración 9–1 contiene las industrias manufactureras norteamericanas donde la participación de los cuatro fabricantes más importantes fue de 40% o menos en 1972. Aunque la lista no incluye la distribución ni los servicios y muchas otras industrias no caen dentro del sector manufacturero o todavía no emergen como industrias definidas, nos ofrece un ejemplo de cuán amplia es la gama de industrias fragmentadas.

En este capítulo examinaremos los problemas especiales de formular una estrategia competitiva en las industrias fragmentadas, consideradas como un importante ambiente de las industrias genéricas. Como en el resto de los capítulos de la parte II, en éste no pretendemos ofrecer al lector una guía exhaustiva para competir en alguna de ellas. Debemos combinar las técnicas y conceptos analíticos que se explican en otras partes del libro para extraer conclusiones sobre la estrategia competitiva en un sector de la industria.

El capítulo se divide en varias secciones. Primero, estudiaremos las causas de la fragmentación de la industria porque este conocimiento es indispensable para formular estrategias. Segundo, explicaremos algunos métodos para estimular el cambio estructural que puede superar la fragmentación. Tercero, en los casos en que esto no es posible, veremos algunas opciones para sortear una estructura fragmentada. También hablaremos de algunas trampas en que caen las compañías al competir en una industria fragmentada. Finalmente, explicaremos un modelo analítico básico para formular la estrategia competitiva, basándonos en secciones anteriores del capítulo.

Industria (4 dígitos)	*Participación total en el mercado de 4 grandes empresas (%)*	*Participación total en el mercado de 8 grandes empresas (%)*
Carnes empacadas	22	37
Salchichas y otras carnes preparadas	19	26
Aderezos para carne de aves de corral	17	26
Procesamiento de carne de aves de corral y de huevos	23	36
Leche condensada y evaporada	39	58
Helado de crema y postres congelados	29	40

ILUSTRACIÓN 9–1. *Industrias fragmentadas representativas de la manufactura en Estados Unidos, 1972.*

Industria (4 dígitos)	*Participación total en el mercado de 4 grandes empresas (%)*	*Participación total en el mercado de 8 grandes empresas (%)*
Leche líquida	18	26
Frutas y verduras enlatadas	20	31
Frutas, verduras y sopas deshidratadas	33	51
Frutas y verduras congeladas	29	43
Harina y otros productos de grano molido	33	53
Pan, pasteles y productos afines	29	39
Productos confitados	32	42
Grasas y aceites animales y marinos	28	37
Pescado fresco y empaquetado	20	32
Textiles de tejido ajustado	20	31
Textiles durables de punto	16	26
Fábrica de acabado, algodón	27	41
Alfombras y tapices con borlas	20	33
Textiles de hilaza, exceptuada la lana	21	31
Plantas textiles y de embobinado	35	51
Lencería	34	51
Relleno de cojines y tapizado	28	40
Cordelería	36	56
Trajes y abrigos para caballeros y niños	19	31
Camisas de vestir y ropa de dormir para caballeros y niños	22	31
Corbatas para caballeros y niños	26	36
Pantalones para caballeros y niños	29	41
Blusas y cinturones para damas y señoritas	18	26
Vestidos para damas y señoritas	9	13
Trajes y abrigos para damas y señoritas	13	18
Ropa interior para damas y niños	15	23
Vestidos y blusas para niñas	17	26
Trajes y abrigos para niños	18	31
Artículos de pieles	7	12
Capas y batas	24	39

ILUSTRACIÓN 9-1 *(continuación).*

Industria (4 dígitos)	Participación total en el mercado de 4 grandes empresas (%)	Participación total en el mercado de 8 grandes empresas (%)
Ropa impermeable para exteriores	31	40
Ropa de cuero y forros de cuero	19	32
de borrego	21	32
Cortinas y persianas, lona y productos afines	35	43
Cinturones de adorno	23	29
Aserraderos y plantas generales de cepillado	18	23
Gabinetes de cocina de madera	12	19
Casas móviles	26	37
Edificios prefabricados de madera	33	40
Muebles tapizados para el hogar	14	23
Muebles metálicos para el hogar	13	24
Colchones y bastidores de	24	31
resortes	25	38
Mobiliario de madera para oficinas	25	38
Cajas plegables de cartón	23	35
Cajas de fibra sólidas y corrugadas	18	32
Periódicos	26	38
Publicación de libros	19	31
Impresión de libros	24	36
Impresión comercial, impresión tipográfica	14	19
Impresión comercial litográfica	4	8
Composición tipográfica	5	8
Fotograbado	13	19
Pinturas y productos afines	22	34
Fertilizantes, mezcla solamente	24	38
Adhesivos y selladores	19	31
Mezclas y bloques para pavimentación	15	23
Aceites y grasas de lubricación	31	44
Curtimiento y acabado de cuero	17	28
Guantes y mitones	35	50

ILUSTRACIÓN 9-1 *(continuación).*

Industria (4 dígitos)	Participación total en el mercado de 4 grandes empresas (%)	Participación total en el mercado de 8 grandes empresas (%)
Bolsas y monederos para dama	14	23
Cemento hidráulico	26	46
Ladrillo y losa estructural de barro	17	26
Bloques y ladrillos de concreto	5	8
Concreto preparado	6	10
Alambre de acero y productos afines	18	30
Caños y tubos de acero	23	40
Fundiciones de aluminio	23	30
Fundiciones de latón, de bronce y cobre	20	28
Accesorios de plomería y productos de latón	26	42
Equipo de calefacción, exceptuado el eléctrico	22	31
Metal estructural fabricado	10	14
Puertas metálicas, bastidores y guarnición	12	19
Placas fabricadas (calderas)	29	35
Metalistería	9	15
Correas transportadoras y equipo de transmisión	22	32
Máquinas herramientas, tipos de formación de metales	18	33
Tintes especiales, herramientas, calibradores y accesorios	7	10
Metalistería arquitectónica	14	21
Productos de máquinas de fabricar tornillos	6	9
Tornillos, tuercas, remaches y arandelas	16	25
Forjaduras de hierro y de acero	29	40
Laminado y pulido	5	8
Revestimiento de metales y servicios conexos	15	23
Accesorios de válvulas y tubos	11	21
Resortes de alambre	26	38
Tubo y accesorios fabricados	21	32

ILUSTRACIÓN 9-1 *(continuación).*

Industria (4 dígitos)	Participación total en el mercado de 4 grandes empresas (%)	Participación total en el mercado de 8 grandes empresas (%)
Accesorios para máquinas herramienta	19	30
Maquinaria para productos alimenticios	18	27
Maquinaria textil	31	46
Maquinaria para las industrias del papel	32	46
Bombas y equipo de bombeo	17	27
Sopladores y ventiladores	26	37
Caldernas y hornos industriales	30	43
Equipo para comunicación radiofónica y televisiva	19	33
Camiones y carrocerías de camiones	26	34
Construcción y reparación de botes	14	23
Instrumentos científicos y de ingeniería	22	33
Joyas, metales preciosos	21	26
Muñecas	22	34
Juegos, juguetes y vehículos para niños	35	49
Artículos deportivos y atléticos, N.E.C	28	37
Joyas labradas para clientes	17	27
Flores artificiales	33	44
Botones	31	47
Letreros y exhibiciones publicitarias	6	10
Féretros	25	34

Fuente: U.S. Bureau of the Census, *1972 Census of Manufactures*, "Concentration Ratios in Manufacturing", tabla 5.

ILUSTRACIÓN 9-1 *(continuación).*

¿Por qué se fragmenta una industria?

La fragmentación se debe a varias causas que tienen consecuencias distintas cuando se compite en ellas. Algunas industrias están fragmentadas por razones históricas –debido a los recursos o capacidades de las empresas que han laborado en ellas– sin que haya un motivo económico. Pero en muchas existen causas económicas fundamentales y las principales parecen ser las siguientes:

Barreras débiles contra la entrada. Casi todas las industrias fragmentadas tienen este tipo de barreras, pues de lo contrario no habría tantas compañías. Pero aunque se trata de un requisito, rara vez es *suficiente* para explicarlo. Casi siempre la fragmentación se acompaña de una o más causas de las que se comentan a continuación.

Ausencia de economías de escala o de curva de la experiencia. Son dos variables que caracterizan este tipo de industria en un aspecto importante, tanto en la manufactura, el marketing, como en la distribución o en la investigación. En muchas existen procesos de manufactura con pocas economías de escala –o ninguna– o con pocas reducciones de costos por la curva de la experiencia, pues el proceso es una simple operación de fabricación o de ensamblado (fibra de video o moldeado de poliuretano), es una sencilla operación de almacenamiento (distribución de componentes electrónicos), tiene un elevado contenido de servicio personal, es difícil de automatizar o de convertir en rutina. Por ejemplo en una industria como la pesca de langostas, la unidad de producción es el bote individual. Contar con muchos botes contribuiría poco a disminuir los costos de la pesca, porque todos son un tipo idéntico de bote en las mismas aguas y con la misma probabilidad de atrapar peces. Así pues, existen muchísimos operadores pequeños aproximadamente con costos iguales. Hasta hace poco el cultivo de champiñones había mostrado resistencia al ahorro de costos mediante las economías de escala o la curva de aprendizaje. En cuevas, operadores que conocen el "arte negro" requerido han cultivado champiñones pequeños. Hace poco la situación ha empezado a cambiar, según veremos más adelante.

Altos costos del transporte. Limitan el tamaño de una planta eficiente o del lugar de producción pese a la existencia de economías de escala. Cuando se equilibran con las economías de escala determinan el ámbito que una planta puede atender en condiciones económicas. Los costos de transporte son altos en industrias como la del cemento, la de leche líquida o de productos químicos muy cáusticos. Son realmente altos en muchas industrias de servicios, porque el servicio "se

produce" en las instalaciones del cliente o porque éste debe acudir a donde se presta.

Altos costos de inventario o fluctuaciones imprevisibles de las ventas. Aunque el proceso de producción ofrezca economías intrínsecas de escala, quizá no se obtengan si los costos de mantenimiento de inventario son elevados y si las ventas registran oscilaciones. En este caso la producción debe acelerarse y desacelerarse, lo cual impide construir instalaciones a gran escala, con una fuerte inversión y operarlas sin interrupción. Si las ventas son muy imprevisibles y fluctúan mucho, la compañía con instalaciones grandes tal vez no tenga ventajas sobre otra más pequeña e ingeniosa aunque sus operaciones sean más eficientes cuando se trabaja a toda la capacidad. Las instalaciones o sistemas de distribución a menor escala y menos especializados suelen absorber con mayor flexibilidad las alteraciones de producción que las grandes o más especializadas, aunque sus costos de operación sean mayores en un ritmo estable de operación.

Ausencia de las ventajas de tamaño cuando se trata con compradores o proveedores. La estructura de los grupos de compradores y proveedores es tal que el simple hecho de ser grande no le da a la compañía considerable poder de negociación en su trato con estos negocios conexos. Así, los compradores podrían ser tan poderosos que incluso una empresa grande tendrá ventaja más bien pobre al tratar con ellos que con clientes más pequeños. En ocasiones, los compradores o proveedores serán lo bastante poderosos para mantener pequeñas las empresas en la industria, aunque intencionalmente les compren a varias o alienten el ingreso de otras.

Deseconomías de escala en algún aspecto importante. Las deseconomías pueden provenir de diversos factores. Los cambios rápidos de estilo o de los productos exigen una respuesta inmediata y una intensa coordinación entre las funciones. Cuando la introducción de novedades y el cambio de estilo son indispensables para competir y admiten un corto tiempo de entrega, una compañía grande posiblemente sea menos eficiente que una pequeña. Esto parece ocurrir en la ropa para dama y en otras industrias donde el estilo representa un factor decisivo de la competencia.

Si el éxito se basa fundamentalmente en conservar *bajos gastos* generales, este factor favorecerá a una compañía pequeña que administre rigurosamente el propietario-gerente, sin la carga de los planes de pensiones ni otras trampas corporativas y sin una supervisión tan acuciosa por parte de los reguladores gubernamentales.

Si una *línea de productos muy diversificada* requiere adaptarse a los usuarios individuales, exigirá además mucha comunicación entre ellos y el fabricante en pequeños volúmenes del producto y puede favorecer a la pequeña empresa sobre otra más grande. La industria de formularios para negocios es un ejemplo en que la diversidad de productos ha causado fragmentación. Los dos productores más importantes de formatos comerciales en Estados Unidos controlan apenas cerca del 35% del mercado.

Aunque se dan excepciones, si se necesita un *alto contenido creativo* será difícil conservar la productividad del personal creativo en una empresa enorme. No hay compañías dominantes ni en la publicidad ni en el diseño de interiores.

La compañía pequeña estará en situación ventajosa, cuando son esenciales un *estrecho control interno* y la supervisión de las operaciones. En algunas industrias, particularmente en las de servicios como clubes nocturnos y restaurantes, parece requerirse una supervisión personal rigurosa e intensa. Por lo regular, en ellas los resultados de la administración ausente no son tan satisfactorios como los del propietario-gerente que mantiene un control estrecho sobre una organización relativamente pequeña.[1]

La empresa pequeña es a menudo más eficaz cuando el *servicio personal* constituye la esencia del negocio. Una vez alcanzado cierto nivel, la calidad del servicio personal y la percepción del cliente de que está recibiendo un servicio individualizado y adecuado parecen disminuir con el tamaño de la compañía. Este factor parece causar fragmentación en industrias como la del cuidado de la belleza y la de consultoría.

Una empresa grande se encontrará en desventaja cuando la *imagen y los contactos locales* deciden en gran medida el éxito en la industria. La presencia local es indispensable para alcanzarlo en algunas, como en la fabricación de aluminio, los materiales para la construcción y algunas áreas de la distribución. Para competir se requiere un intenso desarrollo de la industria, creación de contactos y actividad de ventas a nivel local. Entonces una compañía local o regional podrá superar a las más grandes, siempre que las desventajas de costos no sean importantes.

Diversas necesidades del mercado. En algunas industrias están fragmentados los gustos de los compradores: desean variedades especiales de un producto y prefieren (y pueden) pagar un precio alto a aceptar una versión más estandarizada.

[1] Una situación parecida es aquella en que la industria requiere horarios prolongados o poco comunes; por ejemplo, los distribuidores de suministros agrícolas que, en unas cuantas frenéticas semanas, venden un elevado porcentaje del volumen anual de productos como fertilizantes y semillas. Es difícil convencer a otra persona, fuera del dueño, de que haga los sacrificios necesarios.

Por tanto, la demanda de cierta clase de productos no será suficiente para soportar las estrategias de producción, de distribución y de marketing que aportarán ventajas a la empresa grande. Algunas veces los gustos de los compradores fragmentados provienen de diferencias locales o regionales en las necesidades del mercado de –por ejemplo– la industria de bombas de incendio. Todos los departamentos locales de bomberos quieren su propia bomba con muchas campanas, sirenas y otras opciones caras. Así pues, prácticamente cada bomba que se vende es única. La producción es limitada de acuerdo con las necesidades y prácticamente de ensamblado; literalmente se cuentan por docenas los fabricantes de bombas de incendio, ninguno de los cuales posee una participación importante en el mercado.

Gran diferenciación de los productos, especialmente cuando se basa en la imagen. En estos casos, la diferenciación limitará el tamaño de la compañía y brindará una protección a las entidades ineficientes que les permitirá sobrevivir. El tamaño grande posiblemente sea incompatible con una imagen de exclusividad o con el deseo del cliente de poseer una marca personal. Otra situación muy afín se da cuando los principales proveedores de la industria aprecian mucho la exclusividad o una imagen particular del canal a través del cual venden sus productos o servicios. Por ejemplo, los artistas a veces prefieren tratar con una pequeña agencia o marca de discos que ofrece la imagen que desean cultivar.

Barreras contra la salida. Si las hay, las compañías pequeñas tenderán a permanecer en la industria y, por lo mismo, retardar la consolidación. Además de esto, las barreras contra la salida de los ejecutivos parecen ser comunes en las industrias fragmentadas. Puede haber competidores con metas no necesariamente orientadas a las utilidades. Algunos negocios ofrecen un interés romántico o una fascinación que atraen a rivales deseosos de entrar en la industria aunque la rentabilidad sea escasa o nula. Este factor lo encontramos frecuentemente en las industrias como de la pesca y de las agencias de talentos.

Regulación local. A veces esta regulación es causa importante de fragmentación en una industria aunque no se cumplan las otras condiciones, pues obliga a la compañía a obedecer las normas que pueden ser demasiado específicas o adaptadas a la escena política local. Probablemente es un factor que ha contribuido a fragmentar industrias como la venta al menudeo de licores y los servicios personales, entre ellos las tintorerías y la adaptación de lentes.

Prohibición gubernamental de la concentración. En Estados Unidos las restricciones legales prohiben la consolidación en industrias como la energía eléctrica y las estaciones de radio y televisión. Por su parte, las restricciones de la McFadden Act impiden consolidar los sistemas de transferencia electrónica de fondos.

Industrias recientes. Una industria puede estar fragmentada por ser nueva y por que las empresas aún no adquieren las técnicas ni los recursos para controlar una parte importante del mercado, a pesar que no haya otros obstáculos contra la consolidación. En Estados Unidos, tal pudo haber sido el caso de la calefacción solar y las fibras ópticas en 1979.

Basta una de las características que hemos descrito para bloquear la consolidación de una industria. Si ninguna de ellas se encuentra en una industria fragmentada, estaremos ante una importante conclusión como veremos en seguida.

CÓMO SUPERAR LA FRAGMENTACIÓN

Superar la fragmentación puede convertirse en una magnífica oportunidad estratégica. El beneficio de consolidar una industria fragmentada puede ser interesante pues por definición los costos de entrar en ella son bajos; además suele haber competidores pequeños y relativamente débiles que no amenazan con represalias.

En páginas anteriores recalqué que debemos ver la industria como un sistema interrelacionado, y esto se aplica igualmente a las industrias fragmentadas. Una industria puede estar fragmentada debido a uno solo de los factores mencionados en la sección anterior. Si de alguna manera logramos superar este obstáculo fundamental contra la consolidación, se desencadenará un proceso que viene a cambiar la estructura total de la industria.

La industria del ganado vacuno constituye un buen ejemplo de cómo puede modificarse la estructura de un industria fragmentada. Se ha caracterizado tradicionalmente por un gran número de pequeños rancheros cuyo ganado pace en praderas y lo transportan a una empacadora de carne donde es procesado. La cría de ganado ofrece pocas economías de escala; a lo sumo habrá deseconomías provenientes del control de manadas numerosas y de su traslado de un lugar a otro. Sin embargo, los adelantos tecnológicos han favorecido el uso generalizado de los corrales de engorda como proceso alterno para engordar el ganado. En condiciones rigurosamente controladas, estos corrales han resultado un medio mucho más barato para aumentar el peso de las reses. Pero para levantarlos hay que realizar construcciones que requieren cuantiosas inversiones de capital; su operación parece ofrecer considerables economías de escala. De ahí que empiecen a surgir los ganaderos más ricos –como los de Iowa Beef y Montfort– y que la industria empiece a concentrarse. Empiezan a ser lo bastante numerosos para integrar hacia atrás el procesamiento de los forrajes y hacia adelante el procesamiento y la distri-

bución de la carne. Esto último ha dado origen a nombres de marca. En la industria ganadera, la causa fundamental de la fragmentación era la tecnología de producción que se aplicaba a la engorda de ganado. Una vez eliminado este obstáculo de la consolidación, se inició el proceso del cambio estructural que ha abarcado muchos otros elementos de la estructura y no sólo los corrales de engorda.

Formas comunes de consolidación

Para superar la fragmentación se requieren cambios que desencadenen los factores económicos fundamentales que originan la estructura fragmentada. A continuación se explican algunos medios comunes de superar la fragmentación.

Crear economías de escala o una curva de experiencia. Como en el caso de la industria del ganado vacuno, se logrará la consolidación si con el cambio tecnológico se obtienen economías de escala o una significativa curva de experiencia. A veces las economías de escala logradas en una parte de la industria pueden superar las economías de otra área.

En la manufactura, las innovaciones que favorecen la mecanización y una mayor concentración del capital han culminado en la consolidación de la industria que suministra animales de laboratorio para la investigación médica y en la industria del cultivo de champiñones ya mencionada en este capítulo. En la industria de animales de laboratorio, Charles River Breeding Laboratories fue el primero en utilizar enormes y costosas instalaciones de cría, donde se controlan rigurosamente las condiciones sanitarias y todos los aspectos del ambiente y la dieta de los animales. Las instalaciones producen animales de gran calidad para la investigación y además anulan la causa principal de fragmentación de la industria. Unas cuantas grandes empresas han entrado en la industria del cultivo de champiñones e introducido procesos complejos que regulan el crecimiento de los champiñones por medio de correas transportadoras, controles de clima y otros aparatos que aminoran los costos de mano de obra y acrecientan considerablemente el rendimiento. Estos procesos generan excelentes economías de escala, requieren cuantiosas inversiones de capital, ofrecen una tecnología de punta y sientan las bases para consolidar la industria.

Las innovaciones que producen economías de escala en el marketing también favorecen la consolidación de la industria. Por ejemplo, la adopción generalizada de la televisión de red como medio primario de vender juguetes se ha acompañado de una notable consolidación de la industria. El surgimiento del distribuidor exclusivo de línea completa que ofrece financiamiento y mantenimiento ha originado la consolidación entre los fabricantes de equipo para remover tierra, siendo Caterpillar Tractor el principal beneficiario.

Los mismos razonamientos básicos se aplican a la creación de economías de escala en otras funciones como la distribución y el servicio.

Estandarice las necesidades del mercado. Con las innovaciones de producto o de marketing podemos estandarizar necesidades del mercado diversas hasta este momento. Por ejemplo, la creación de un nuevo producto puede unificar los gustos del público; un cambio de diseño podría reducir drásticamente los costos de una variedad estandarizada y hacer que la gente aprecie más el producto estandarizado que el costoso y diversificado. La modularización de un producto permitirá a veces fabricar los componentes en grandes volúmenes y, por tanto, conseguir economías de escala o reducir los costos de la experiencia, sin menoscabar la heterogeneidad del producto final. Esta clase de innovaciones están sujetas evidentemente a las características económicas de la industria; pero en muchas industrias el único factor limitante de la consolidación parece ser el ingenio y la creatividad con que se descubren formas de remediar las causas de la fragmentación.

Neutralice o divida los aspectos que influyen principalmente en la fragmentación. A veces las causas de la fragmentación se concentran en una o dos áreas; por ejemplo, las deseconomías de escala en la producción o los gustos fragmentados de los compradores. Entonces una estrategia para superar la fragmentación consiste en separar de alguna manera esos aspectos del resto del sector industrial. Dos ejemplos elocuentes de ello son los terrenos para campamentos o reuniones y la comida rápida. Ambas industrias se basan en la necesidad de un riguroso control local y en mantener un buen servicio. También han de tener pequeños lugares individuales, porque las posibles economías de escala de sus instalaciones se esfuman ante la necesidad de ubicarse cerca de los clientes o de las principales carreteras y destinos turísticos. Tradicionalmente las dos industrias han estado fragmentadas, con miles de negocios administrados por el propietario. Sin embargo, ofrecen grandes economías de escala en el marketing y en las compras, sobre todo si se logra una saturación a nivel nacional que permita emplear los medios publicitarios a nivel nacional. La fragmentación se superó dando como franquicia los lugares a los propietarios-gerentes; éstos operaban bajo el manto de una organización nacional que comercializaba el nombre de la marca, que ofrecía compras centralizadas y otros servicios. Se garantiza un control estricto y el mantenimiento del servicio, así como los beneficios de las economías de escala. Este concepto ha dado origen a gigantes como KOA en los terrenos para campamentos y McDonald's, Pizza Hut y muchas otras cadenas en el negocio de comidas rápidas. Otra industria en que las franquicias han ido anulando la fragmentación es la de corretaje de bienes raíces. En Estados Unidos, Century 21 ha acrecentado rápidamente su

participación en una industria tan fragmentada por franquicias locales, permitiéndoles operar autónomamente con su nombre legal pero bajo el manto del nombre Century 21 anunciado a nivel nacional.

Cuando las causas de la fragmentación se centran en el proceso de producción o de prestación de servicios como en los ejemplos anteriores, para superarla es preciso desligar la producción del resto del negocio. Cuando los segmentos de clientes son numerosos o cuando una diferenciación extrema del producto origina preferencias de exclusividad, tal vez podamos superar la restricciones impuestas a nuestra participación en el mercado mediante varios nombres de marca rigurosamente disasociados y mediante diversos estilos de empaque. Otro caso se da cuando un artista, otro cliente o proveedor quieren tratar con una organización más pequeña y personalizada que tiene determinada imagen o reputación. En la industria disquera, el problema se ha resuelto utilizando varias marcas internas y contratos con marcas conexas, todas las cuales emplean la misma organización del prensado de discos, del marketing, de la promoción y distribución. Cada marca se establece en forma independiente y trata de crear el toque personal de sus artistas. Sin embargo, puede ser importante la participación global de la compañía matriz como en el caso de CBS y Warner Brothers; cada una posee 20% del mercado disquero.

Esta forma elemental de superar la fragmentación reconoce la imposibilidad de modificar la causa principal. Por eso, la estrategia busca neutralizar las partes de la industria sujetas a la fragmentación para aprovechar en otras áreas las ventajas de la participación.

Realice adquisiciones para alcanzar la masa crítica. En algunas industrias se termina consiguiendo algunas ventajas cuando se mantiene una participación significativa, pero las causas de la fragmentación hacen extremadamente difícil acrecentarla. Por ejemplo, si los contactos locales deciden en gran parte la venta, será difícil invadir el territorio de los rivales para expandirse. Pero si una compañía consigue adquirir una participación inicial, podrá comenzar a obtener notables ventajas. En casos como éste puede dar buenos resultados la estrategia de comprar muchas compañías locales, a condición de poder integrarlas y administrarlas.

Reconozca desde el principio las tendencias de la industria. Algunas veces las industrias van consolidándose espontáneamente conforme maduran, sobre todo cuando la causa primaria de la fragmentación es el poco tiempo de su existencia; otras veces las tendencias exógenas favorecen la consolidación al modificar las causas de la fragmentación. Por ejemplo, en las compañías de servicios de cómputo se observa una creciente competencia de las minicomputadoras y de las microcomputadoras. La nueva tecnología significa que incluso las empresas medianas y pequeñas pueden comprar su propia computadora. Por eso, deben atender a las grandes empresas que tienen muchas sucursales si quieren continuar creciendo y ofreciendo una programación especializada y otros servicios además del mero tiempo de computadora. Ello ha venido a incrementar las economías de escala en la industria y a favorecer la consolidación.

En el ejemplo anterior, la amenaza de sustitutos inició la consolidación al modificar las necesidades de los clientes; estimuló, pues, algunos cambios en el servicio que cada vez estuvieron más sujetos a las economías de escala. En otras industrias, el cambio en los gustos del público, en la estructura de los canales de distribución y en muchas otras tendencias puede influir en la fragmentación, tanto de manera directa como indirecta. En ocasiones, el cambio de régimen gubernamental o de regulaciones obligan a realizar la consolidación, al hacer más estrictas las normas que rigen el producto o el proceso de manufactura que no pueden cumplir las empresas pequeñas creando economías de escala. Una forma eficaz de superar la fragmentación consiste en reconocer el efecto final de tales tendencias y en preparar la compañía para aprovecharlas.

Industrias que "se estancan"

Hasta ahora me he concentrado en industrias cuya fragmentación se basa en su economía y en las formas de superar la fragmentación que se centran precisamente en esas causas fundamentales. Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, debemos reconocer que muchas industrias están fragmentadas no por razones económicas, sino por encontrarse "estancadas" en ese estado. Ello se debe a varias razones.

Las compañías instaladas carecen de recursos o habilidades. Algunas veces son evidentes los pasos necesarios para superar la fragmentación, pero las compañías no tienen suficientes recursos para efectuar las inversiones estratégicas requeridas. Por ejemplo, tal vez puedan conseguirse economías de escala en la producción, pero las compañías no tienen ni capital ni los conocimientos especializados para construir instalaciones a gran escala ni para realizar la inversión que exige la integración vertical. También cabe la posibilidad de que carezcan de los recursos o habilidades para diseñar canales internos de distribución, la organización de servicios internos, servicios logísticos especializados o franquicias de marcas de consumo que estimularían la consolidación.

Las compañías instaladas son miopes o conformistas. Aunque una empresa posea los recursos necesarios para promover la consolidación en su industria,

quizá tenga vínculos afectivos con las prácticas tradicionales que apoyan la estructura fragmentada o que le impiden captar las oportunidades del cambio. Este hecho, aunado posiblemente a la escasez de recursos, explica en parte la fragmentación histórica de la industria vinícola en Estados Unidos. Los vinicultores tradicionalmente han estado orientados a la producción, preocupándose poco por crear una distribución a nivel nacional o el reconocimiento de marca. A mediados de los años 60, algunas grandes compañías de bienes de consumo y de licor entraron en la industria e invirtieron esta orientación.

Falta de atención por parte de las empresas externas. Cuando subsisten las dos condiciones anteriores por esta falta de atención, algunas industrias permanecen fragmentadas largo tiempo a pesar de ser buenos candidatos para consolidarlas. Las compañías externas no advierten la oportunidad de inyectar recursos para favorecer la consolidación. Las industrias que no reciben atención (aunque ofrecen excelentes perspectivas de ingreso) tienden a ser las menos comunes (manufactura de etiquetas, cultivo de champiñones), las poco llamativas o atractivas (manufactura de filtros de aire y de filtros de grasa). También pueden ser demasiado recientes o pequeñas para captar la atención de las más poderosas ya establecidas que disponen de recursos para superar la fragmentación.

Si una compañía descubre una industria donde la estructura fragmentada *no* refleja la economía básica de la competencia, se hallará ante una magnífica oportunidad estratégica. Gracias a la estructura inicial, podrá entrar en ella con una pequeña inversión. Como la fragmentación no se debe a causas económicas, para cambiar la estructura subyacente no necesitará realizar los costos de la inversión ni correr los riesgos de las innovaciones.

CÓMO CONVIVIR CON LA FRAGMENTACIÓN

Muchas veces la fragmentación se debe a una economía subyacente que no es posible superar. Las industrias fragmentadas se caracterizan no sólo por la presencia de muchos competidores, sino también por una posición negociadora generalmente débil con los proveedores y con los compradores. El resultado puede ser una baja rentabilidad. En tal ambiente, el *posicionamiento* estratégico tiene una importancia decisiva. El reto consiste en sortear la fragmentación convirtiéndose en una de las empresas más exitosas, aunque tan sólo pueda obtenerse una modesta participación en el mercado.

Dado que todas las industrias son diferentes, no existe un método generalizado para competir eficazmente en un sector industrial fragmentado. Pero para hacerlo

disponemos de opciones estratégicas que es preciso tener en cuenta al examinar una situación en particular. Son procedimientos específicos con los cuales buscamos un costo bajo y así, diferenciamos o enfocamos –en estas industrias especiales– las estrategias genéricas descritas en el capítulo 2. Tienen por objeto adecuar mejor la posición estratégica a la índole particular de la competencia en las industrias fragmentadas o neutralizar las intensas fuerzas competitivas que suelen predominar en ellas.

Una descentralización administrada inflexiblemente. Las industrias fragmentadas suelen caracterizarse por requerir mucha coordinación, una orientación a los ejecutivos locales, excelente servicio personal y un control estricto; por eso una alternativa importante es la descentralización administrada rigurosamente. En vez de aumentar la escala de operaciones en uno o varios lugares, en esta estrategia las operaciones individuales son pequeñas y conservan la mayor autonomía posible. Esta estrategia se corrobora manteniendo un estricto control central y compensando a los ejecutivos locales con base en su desempeño. En Canadá la practican con enorme éxito de parte de Indal en la industria de extrusión y fabricación de aluminio, algunas cadenas crecientes de periódicos de tamaño mediano y grande que han surgido en Estados Unidos durante la última década y las exitosas Dillon Companies en la industria de venta de alimentos al detalle, por mencionar unos cuantos ejemplos. Dillon aplica la estrategia de adquirir un grupo de pequeñas cadenas regionales de alimentos y respeta su autonomía: cada una conserva su nombre, su grupo de compra y otros aspectos. Así ha evitado la homogenización de las unidades individuales y la resultante insensibilidad de las condiciones locales que tanto perjudica a algunas cadenas de alimentos, una de cuyas consecuencias es la escasa sindicalización.

El concepto esencial de este tipo de estrategia consiste en reconocer y averiguar las causas de la fragmentación, pero tratar en forma muy profesional la manera en que operan los ejecutivos locales.

Instalaciones "estandarizadas". Otra alternativa conexa con la anterior consiste en considerar que la principal variable estratégica de la industria es crear instalaciones eficientes y baratas en varios lugares. Para ello es preciso diseñar una instalación modelo, trátese de una planta o de un establecimiento de servicio y afinar en lo posible el proceso de construirla y ponerla en operación a un costo mínimo. De ese modo la compañía reduce la inversión a un nivel más bajo que el de sus rivales y obtiene una ubicación más atractiva o eficiente desde dónde realizar sus actividades. Esta estrategia la han implantado algunos de los fabricantes más prósperos de casas móviles, entre ellos Fleetwood, Inc.

Aumento del valor agregado. Muchas industrias fragmentadas generan productos o servicios que son bienes de consumo común o difíciles de distinguir; por ejemplo, muchas distribuidoras ofrecen líneas de productos similares a las de sus competidores, si no es que iguales. En tales casos, una estrategia adecuada puede consistir en aumentar el valor agregado de la compañía ofreciendo más servicios con la venta, realizando algún acabado final del producto (por ejemplo, cortándolo al tamaño que quiere el cliente o perforando los hoyos) o subensamblando o ensamblando los componentes antes de venderlos. Tales actividades mejoran la diferenciación del producto; con ello se generan márgenes más altos de utilidad que no pueden alcanzarse con las del producto o servicio básico. Este concepto ha sido implementado exitosamente por varios distribuidores de metales que se han posicionado a sí mismos como "centros de servicios de metales": realizan operaciones simples de fabricación y asesoran al cliente en lo que tradicionalmente ha sido una industria intermedia. También algunos distribuidores de componentes electrónicos han tenido éxito en el subensamblado de conectores a partir de componentes individuales o de equipo de ensamblado.

A veces podemos agregar valor integrando hacia adelante la manufactura en la distribución o en la venta al detalle. Neutralizamos así el poder de los compradores o logramos mayor diferenciación del producto al controlar más eficazmente las condiciones de venta.

Especialización mediante el tipo o el segmento del producto. Cuando la fragmentación de la industria se debe a numerosos elementos en la línea de productos o se acompaña de ellos, una buena estrategia para conseguir resultados satisfactorios será especializarse en un grupo muy limitado de productos. Esta estrategia es una variante de la de concentración que explicamos en el capítulo 2. Permite a la compañía adquirir un poco de poder negociador con los proveedores, al desarrollar un importante volumen de los productos que le venden. También permite mejorar la diferenciación de productos con el cliente, gracias a la pericia e imagen de especialista que se proyecta en un área particular. Con la estrategia de concentración o especialización, la compañía conocerá más a fondo el área del producto, podrá invertir en su capacidad de educar a los clientes y ofrecer servicios relacionados con un área en particular. El precio que pague la compañía puede limitar un poco sus perspectivas de crecimiento.

Un ejemplo fascinante de la especialización de productos, aunada al aumento del valor agregado, lo constituye Ethan Allen, participante extremadamente exitoso en la fragmentada industria mueblera de Estados Unidos. Se ha especializado en muebles antiguos del país y ofrece una línea que permite al cliente combinar los componentes individuales e integrarlos en salas diseñadas profesionalmente:

"Vendemos lo que usted puede hacer con el producto, no el producto propiamente dicho. Ofrecemos a la clase media un servicio que antes sólo los ricos podían pagar".[2]

El concepto integrado le permite a Ethan Allen cobrar hasta 20% más por sus productos, porcentaje que invierte en una intensa publicidad por televisión. Vende sólo a través de una red especial de establecimientos independientes y exclusivos; de ese modo puede mejorar la diferenciación sin tener que negociar desfavorablemente con las tiendas departamentales y las casas de descuento. Aunque su participación en el mercado es apenas de 3%, su rentabilidad está muy por encima del promedio.

Especialización por tipo de cliente. Si la competencia es intensa debido a una estructura fragmentada, una compañía podrá beneficiarse especializándose en una categoría de clientes, quizá aquellos con el menor poder negociador porque compran bajos volúmenes al año o porque su tamaño absoluto es pequeño. También podría especializarse en los que son menos sensibles al precio[3] o en los que necesitan más el valor agregado que puede ofrecerles junto con el producto o servicio básicos. Igual que la especialización en productos, este tipo puede limitar las perspectivas de crecimiento a cambio de la más alta rentabilidad que se alcance.

Especialización por el tipo de pedido. Sin importar el cliente, la compañía puede especializarse en una clase de pedido para afrontar la intensa presión competitiva dentro de una industria fragmentada. Una estrategia consiste en atender exclusivamente los pedidos pequeños en los cuales el cliente desea entrega inmediata y en que la sensibilidad al precio es menor. También puede atender sólo los pedidos especiales para aprovechar la ventaja de una menor sensibilidad al precio o para crear costos cambiantes. Una vez más, el precio que se paga por la especialización puede ser una limitación del volumen.

Concentración en una región geográfica. Aun cuando una importante participación en toda la industria esté fuera de nuestro alcance o no existan economías nacionales de escala (y quizá incluso haya deseconomías), abarcar una región geográfica determinada puede aportar grandes ahorros al concentrar las instalaciones, las actividades de marketing y las de ventas. Entre otras cosas, esta política aminora el costo de la fuerza de ventas, permite realizar una publicidad más efi-

[2] "Nat Ancell's Unique Selling Proposition", *Forbes*, 25 de diciembre de 1978.

[3] Consúltense los capítulos 1 y 6 donde se explican las características que influyen en el poder negociador de los compradores y en la sensibilidad al precio.

ciente y se requiere un solo centro de distribución. En cambio, cuando se distribuye el negocio en varias áreas, se agudiza el problema de competir en una industria fragmentada. La estrategia de concentración ha dado excelentes resultados a las tiendas de comestibles, que siguen siendo una industria fragmentada a pesar de la presencia de algunas grandes cadenas nacionales.

Estructura mínima sin elementos superfluos. Ante la intensidad de la competencia y los bajos márgenes de utilidades en muchas industrias fragmentadas, una opción estratégica simple y poderosa a la vez puede consistir en mantener una estructura mínima, es decir, tener pocos gastos generales, no contratar empleados especializados, controlar rigurosamente los costos y prestar mucha atención a los detalles. Esta política coloca a la empresa en posición óptima para competir en precios y aun así obtener un rendimiento por encima del promedio.

Integración hacia atrás. Aunque las causas de la fragmentación a veces impiden conseguir una importante participación en el mercado, con una integración selectiva hacia atrás podemos reducir los costos y presionar a los rivales que no pueden implantarla. Desde luego, la decisión de integrar se tomará después de un análisis exhaustivo, tema que abordaremos en el capítulo 14.

POSIBLES TRAMPAS ESTRATÉGICAS

El ambiente estructural característico de la industria fragmentada encierra varias trampas estratégicas especiales. A continuación se explican algunas de las más comunes, que deben servir como señales de alarma al analizar las opciones estratégicas de un sector industrial de este tipo.

Búsqueda del predominio. La estructura esencial de una industria fragmentada hace inútil buscar el predominio, salvo que podamos cambiarla radicalmente. Excluida esa posibilidad, la compañía que trate de obtener una participación dominante estará condenada al fracaso. Las causas económicas subyacentes de la fragmentación suelen garantizar que se expondrá a ineficiencias, a perder diferenciación de sus productos y quedará expuesta a los caprichos de proveedores y clientes conforme vaya incrementado su participación. Por lo regular, en una industria intentar satisfacer a todos aumenta la vulnerabilidad ante las fuerzas competitivas, aunque podría ser una estrategia eficacísima en otros sectores industriales donde la producción en grandes volúmenes y otras economías ofrecen ventajas de costos.

Una compañía que aprendió amargamente esta lección es Prelude Corporation, cuya meta era ser la "General Motors de la industria de la pesca de langostas".[4] Construyó una flota de botes costosos y de alta tecnología; estableció mantenimiento interno y servicios de muelle; realizó la integración vertical en los camiones de carga y en los restaurantes. Por desgracia, las economías fueron tales que sus barcos no le ofrecieron una ventaja considerable en la pesca de langostas sobre otros pescadores; además su estructura de fuertes gastos generales y costos fijos la hizo muy vulnerable a las fluctuaciones intrínsecas de la pesca en la industria. Sus costos fijos también ocasionaron una reducción de precios por parte de los pescadores pequeños: las utilidades no se basaban en metas corporativas de rendimiento sobre la inversión y ellos se contentaban con un rendimiento mucho más bajo. El resultado: una crisis financiera y, finalmente, el cese de operaciones. Ninguna parte de la estrategia de Prelude Corporation se centraba en las causas de la fragmentación de su industria y, por lo mismo, fue desastrosa su estrategia de predominio.

Falta de disciplina estratégica. Casi siempre se requiere una rígida disciplina estratégica para competir exitosamente en una industria fragmentada. A menos que podamos superar la causa de la fragmentación, la estructura competitiva en estos casos exige generalmente concentrarse o especializarse en algún concepto estratégico inflexible como los expuestos en la sección anterior. Para implementarlos se requerirá a veces suficiente valor para rechazar algunos negocios y la opinión general de cómo se hacen las cosas en la industria. Una estrategia sin disciplina u oportunista puede dar buenos resultados a corto plazo; pero casi siempre termina exponiendo la compañía a las fuerzas competitivas tan intensas que se observan en las industrias fragmentadas.

Centralización excesiva. En muchas industrias fragmentadas, la esencia de la competencia es –entre otras cosas– el servicio personal, los contactos locales, un estricto control de las operaciones y la capacidad de reaccionar frente a las fluctuaciones o cambios de estilo. Una estructura centralizada resulta contraproducente en la generalidad de los casos, porque alarga el tiempo de respuesta, disminuye los incentivos de los que laboran en el nivel local y puede alejar a individuos capaces que se necesitan para prestar algunos servicios personales. El control centralizado suele ser útil y hasta indispensable cuando se administra una empresa de varios niveles en una industria fragmentada; en cambio, una estructura centralizada puede ser un auténtico desastre.

[4] Una descripción más completa viene en *Prelude Corporation*, Harvard Business School, ICCH #4–373–052, 1968.

De manera similar, la estructura económica de las industrias fragmentadas es tal que una producción u organización centralizadas de marketing no están sujetas a economías de escalas ni siquiera a deseconomías. Así pues, la centralización en estas áreas no fortalece la compañía sino que más bien la debilita.

Suposición de que los competidores tienen los mismos gastos generales y los mismos objetivos. La naturaleza especial de las industrias fragmentadas significa a menudo que hay muchas compañías pequeñas de propiedad privada. Es posible además que los propietarios-gerentes tengan motivos para estar en ellas. En tales circunstancias se comete un grave error al suponer que su estructura u objetivos serán iguales a los de una corporación. A menudo trabajan en casa, emplean a sus familiares, evitan los costos de las regulaciones y no deben ofrecer prestaciones. Aun cuando estos competidores parezcan "ineficientes", sus costos no serán necesariamente tan altos como los de una empresa. Por lo demás, posiblemente se contente con niveles muy diferentes (y más bajos) de rentabilidad y les interese más conservar el volumen de ventas y dar trabajo a sus empleados. Por tanto, sus reacciones al cambio de precios y a otros acontecimientos de la industria serán muy distintas de las de una compañía "normal".

Reacciones excesivas ante productos nuevos. En una industria fragmentada, la gran cantidad de competidores casi siempre garantiza que el comprador ejercerá mucho poder y podrá enfrentarlos entre sí. En tal ambiente, los productos en las etapas iniciales de su vida pueden parecer la salvación frente a una situación de competencia intensa. Cuando la demanda crece rápidamente y cuando los compradores rara vez conocen el nuevo producto, la competencia de precios puede ser moderada y los compradores tal vez le exijan a la compañía información y buenos servicios. Lo anterior representa un alivio tan grande en una industria fragmentada que las compañías realizan cuantiosas inversiones y se preparan para responder. Sin embargo, ante las primeras señales de madurez, la estructura fragmentada anula la demanda y desaparecen entonces los márgenes de utilidad que apoyaban las inversiones. Existe, pues, el riesgo de reaccionar exageradamente ante los nuevos productos adoptando medidas que incrementen los costos y los gastos generales; entonces la compañía queda en una situación desventajosa en la competencia de precios, situación que ocurre comúnmente en muchas industrias fragmentadas. Aunque siempre es un problema difícil convivir con los nuevos productos, parece especialmente difícil en el caso de este tipo de industrias.

Formulación de una estrategia

Al integrar las ideas que hemos expuesto a lo largo del libro, podremos describir un modelo analítico general para formular una estrategia competitiva en las industrias fragmentadas (Figura 9–1). En el *paso uno* se realiza un análisis exhaustivo de la industria y de la competencia para identificar las fuentes de las fuerzas competitivas, la estructura dentro de la industria y la posición de los rivales poderosos. Con este análisis como punto de partida, en el *paso dos* se descubren las causas de la fragmentación. Es indispensable que la lista de las causas sea completa y que se defina su relación con la economía de la industria. Si la fragmentación no tiene un origen económico preciso, se trata de una conclusión muy importante como ya vimos.

El *paso tres* consiste en examinar las causas de la fragmentación de la industria –una por una– a partir del análisis de la industria y de la competencia que efectuamos en el paso uno. ¿Podemos superar alguna de ellas mediante la innovación o el cambio estratégico? ¿Es indispensable canalizar recursos o una perspectiva totalmente diferente? ¿Modifican directa o indirectamente las tendencias de la industria alguna de las causas de la fragmentación?

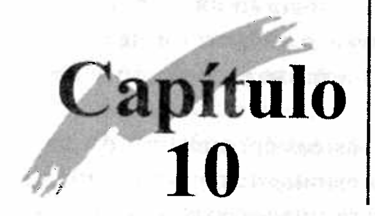
El *paso cuatro* supone que se ha respondido positivamente una de las preguntas anteriores. Si puede superarse la fragmentación, la compañía evaluará si la estructura futura de la industria aportará rendimientos atractivos. Para contestar la pregunta, predice el nuevo equilibrio de la industria una vez alcanzada la consolidación y luego vuelve a aplicar el análisis estructural. Si la industria consolidada promete rendimientos atractivos, formulará la última pregunta: ¿cuál es la mejor posición defendible que puede adoptar para aprovechar la consolidación?

Si hay pocas probabilidades de superar la fragmentación analizada en el paso tres, en el *paso cinco* se seleccionará la mejor alternativa para sortear la estructura fragmentada. Se examinarán las opciones generales mencionadas antes y otras que, a la luz de los recursos y capacidades de la compañía, se juzguen apropiadas para la industria.

Además de incluir una serie de procesos analíticos que habrán de realizarse periódicamente, los pasos descritos dirigen la atención hacia datos fundamentales cuando se analizan las industrias fragmentadas y se compite en ellas. Las causas de la fragmentación, las predicciones concernientes a los efectos que la innovación tiene en ellas y la identificación de las tendencias que pueden modificarlas son un requisito esencial para examinar el ambiente y hacer pronósticos sobre la tecnología.

Paso uno	¿Cuáles son la estructura de la industria y la posición de los competidores?
Paso dos	¿Por qué está fragmentada la industria?
Paso tres	¿Puede superarse la fragmentación? ¿Cómo?
Paso cuatro	¿Es rentable superar la fragmentación? ¿Dónde debería estar posicionada la compañía para hacerlo?
Paso cinco	En caso de que la fragmentación pueda evitarse, ¿cuál es la mejor alternativa para hacerlo?

FIGURA 9-1. *Pasos para formular una estrategia competitiva en las industrias fragmentadas.*



Capítulo 10 La estrategia competitiva en las industrias emergentes

Las industrias emergentes son aquellas recién formadas o reformadas que han sido creadas mediante innovaciones tecnológicas, mediante cambios en las relaciones de costos, aparición de otras necesidades del consumidor y otros cambios económicos y sociales que hacen que un producto o servicio sean una oportunidad viable. Sin cesar se crea este tipo de industria; entre las que surgieron en los años 70 se encuentran las siguientes: calefacción solar, videojuegos, fibra óptica, procesamiento de palabras, medios de bioseparación, computadoras personales y alarmas contra incendio. Desde el punto de vista estratégico, los problemas que plantean también ocurren cuando una compañía vieja experimenta una modificación fundamental en sus reglas competitivas, debido a un fuerte aumento de pedidos en cantidades grandes atribuibles a las clases de cambio ambiental que acabamos de mencionar. Por ejemplo, el agua embotellada llevaba años en el mercado, pero el extraordinario éxito de Perrier indica que es esencial el crecimiento y la redefinición de la industria. Cuando se dan ambas cosas, un sector industrial deberá afrontar los problemas estratégicos que no difieren sustancialmente de los de la industria que comienza de nuevo.

Por lo que respecta a la formulación de estrategias, la característica distintiva de una industria emergente consiste en que no existen reglas del juego. En este caso el problema competitivo es tal que han de establecerse reglas que la compañía pueda cumplir y le permitan prosperar. Su ausencia es a la vez un riesgo y una fuente de oportunidades; en todo caso es necesario encarar la situación.

En este capítulo vamos a examinar los problemas de la estrategia competitiva en este importante ambiente estructural, basándonos para ello en los análisis efectuados en la parte I. Primero describiremos las características estructurales y de la competencia en las industrias emergentes, para poner de relieve el ambiente competitivo. A continuación identificaremos los problemas principales que supone desarrollar una nueva industria, que limitan su crecimiento y que son indispensables

para alcanzar una buena posición entre los competidores. Explicaremos los factores que determinan los compradores o los segmentos formados por los primeros clientes, o "adoptadores tempranos", del producto de la nueva industria. Es indispensable identificar esos compradores, no sólo para formular directamente la estrategia competitiva, sino además para pronosticar el desarrollo de la industria pues pueden influir profundamente en cómo se diseña, se produce, se entrega y se comercializa el producto.

Una vez expuestos algunos conceptos básicos del ambiente de las industrias emergentes, estudiaremos algunas opciones estratégicas muy importantes que tienen las compañías y algunas que dan buenos resultados en ellas. Describiremos, en fin, algunas herramientas que nos sirven para pronosticar el futuro de este tipo de industrias, junto con los principios para seleccionar las que ofrezcan perspectivas más favorables al ingreso.

EL AMBIENTE ESTRUCTURAL

Aunque difiere muchísimo la estructura de las industrias emergentes, presenta algunos factores comunes que parecen caracterizar a muchas de ellas en esta etapa de su desarrollo. La mayoría de ellos se relacionan con la ausencia de criterios para competir, con otras reglas del juego o con el tamaño pequeño inicial y su carácter reciente.

Características estructurales comunes

Incerteza tecnológica. En una industria emergente suele observarse mucha incertidumbre respecto a la tecnología:

¿Qué diseño del producto resultará a la postre el mejor? ¿Qué tecnología de manufactura será la más eficiente? Por ejemplo, en las alarmas contra incendio no se sabe si los detectores fotoeléctricos o de ionización serán posteriormente la opción ganadora; actualmente varias compañías los fabrican.[1] Los procesos de Philips y RCA en la tecnología del videodisco luchan por ser adoptados como el estándar de la industria, tal como sucedió con la tecnología del televisor en la década de 1940. Puede haber otras tecnologías de producción, sin que ninguna de ellas haya sido probada a gran escala. Así, en la fabricación de fibras ópticas hay por lo menos cinco procesos respaldados por varios participantes en la industria.

[1] A esto con mucho acierto Abernathy lo llama ausencia de un "diseño dominante" del producto o servicio. Consúltese Abernathy (1978).

Falta de certeza estratégica. En estrecha relación con la falta de certeza tecnológica –pero con orígenes más diversos– encontramos muchísimos enfoques estratégicos que a menudo aplican las empresas. No se ha descubierto cuál es la estrategia "correcta"; varias compañías ensayan diversos procedimientos para posicionarse en el mercado/producto, en el marketing y en los servicios, apostándole a varios diseños o tecnologías del producto. Por ejemplo, las de calefacción solar adoptan actitudes de lo más diverso ante el suministro de componentes frente a los sistemas, la segmentación del mercado y los canales de distribución. Otro problema conexo es que disponen de poca información sobre la competencia, sobre las características de los clientes y las condiciones de la industria en la fase emergente. Nadie conoce a todos los rivales; por ejemplo, a menudo simplemente no cuentan con datos confiables referentes a las ventas de la industria y a la participación en el mercado.

Altos costos iniciales y una drástica reducción de los costos. En una industria emergente, el nivel de producción y el ingreso reciente suelen combinarse para generar costos más elevados que los que puede soportar. Incluso tratándose de tecnologías donde pronto se detiene la curva de aprendizaje, ésta es muy pronunciada. Rápidamente surgen ideas respecto al mejoramiento de proceso, a la distribución de la planta y a otros aspectos; los empleados logran grandes incrementos de la productividad a medida que se familiarizan con el trabajo. El aumento de las ventas viene a acrecentar mucho la participación en el mercado y el volumen total acumulado de producción. Estos factores se acentúan si, como suele ocurrir, la tecnología en la fase emergente requiere más mano de obra que en etapas posteriores.

El resultado de una curva pronunciada del aprendizaje es que en un principio los costos disminuyen con una gran rapidez proporcional. Los costos se reducirán aún más aceleradamente, si los incrementos atribuibles se combinan con mayores oportunidades de aprovechar las economías de escala al ir creciendo la industria.

Compañías embrionarias y satélites. La fase emergente de una industria suele acompañarse de una proporción de compañías recién fundadas (en contraste con las unidades recién creadas de las compañías ya instaladas) que nunca más volverán a darse. Esto lo atestigua elocuentemente la multitud de empresas nuevas que han venido proliferando en las modernas industrias emergentes, entre ellas las computadoras personales, la calefacción solar y las que caracterizaron el inicio de la industria automotriz (Packard, Hudson, Hash y tantas otras) y la industria naciente de las minicomputadoras (por ejemplo, Digital Equipment, Data General, Computer Automation). Sin reglas bien establecidas del juego y sin economías de

escala que sirvan de disuasores, las empresas recién creadas se encuentran con posibilidades de entrar en una industria emergente (situación que luego explicaremos más a fondo).

Entre las empresas de formación reciente conviene citar las satélites, es decir, las que funda el personal que abandona una empresa para crear su propio negocio. Digital Equipment dio origen a varias de ellas en la industria de las minicomputadoras (Data General entre otras), lo mismo que Varian Associates (por ejemplo, General Automation) y Honey-weel; podríamos citar muchas otras industrias en que ocurre lo mismo. Es un fenómeno que se relaciona con diversos factores. Primero, en un ambiente de crecimiento rápido y de buenas oportunidades, la participación accionaria puede parecer más atractiva que el sueldo devengado en la compañía. Segundo, como la tecnología y la estrategia fluyen fácilmente durante la fase emergente, los empleados se encuentran a veces en excelente situación para crear nuevas y mejores ideas, aprovechando su proximidad con la industria. Algunas veces se marchan para mejorar sus ingresos, pero no pocas veces lo hacen porque el que tiene una nueva idea se topa con la renuencia de su jefe a probarla, pues mermaría gran parte de la inversión ya efectuada. Data General nació, señalan los observadores, cuando Edson de Castro y un puñado de empleados de Digital Equipment no pudieron venderle la idea de un nuevo producto con excelente potencial, según ellos. Este tipo de compañías constituirán un fenómeno común en las industrias nacientes, siempre que la estructura no ofrezca sólidas barreras contra la entrada de las compañías recién fundadas.

Compradores por primera vez. En una industria emergente, los clientes de un producto o servicio siempre serán compradores por primera vez. Por tanto, la función de marketing consiste en favorecer la sustitución o conseguir que el cliente adquiera el nuevo producto o servicio en lugar de otro. Habrá que comunicarle la naturaleza básica y las funciones de éste, convencerlo de que cumple bien las funciones y persuadirlo de que los riesgos de comprarlo se compensan con los beneficios. Así, en estos momentos las compañías de calefacción solar luchan por persuadir a los propietarios de casas y a los miembros de la familia encargados de las compras de que este sistema ofrece ahorros reales, de que da un desempeño satisfactorio y de que para adquirirlo no necesitan esperar a que el gobierno conceda más incentivos fiscales. Más adelante hablaremos detenidamente de los factores que impulsan a los compradores a ser los primeros en adoptar un nuevo producto o servicio.

Corto horizonte temporal. En muchas industrias emergentes la presión de conquistar clientes o de producir bienes para atender la demanda es tan intensa que

los cuellos de botella y los problemas se resuelven en forma expedita, sin analizar antes las condiciones futuras. Por otra parte, las convenciones de la industria a menudo se cumplen por mera casualidad; por ejemplo, ante la necesidad de establecer un programa de precios una compañía adopta el precio de dos niveles que el director de marketing usaba en la compañía anterior y el resto de ellas lo imita por carecer de una alternativa. Y así se crea el "conocimiento convencional", tema que tratamos ya en el capítulo 3.

Subsidios. A los nuevos participantes se les subsidia algunas veces en muchas industrias emergentes, especialmente en las que tienen una nueva tecnología radical o que trabajan en áreas de interés social. El subsidio puede provenir de varias fuentes gubernamentales y no gubernamentales; a principios de la década de 1980 los fuertes subsidios concedidos a la energía solar y a la conversión de combustibles fósiles en gas son ejemplos más que elocuentes. Los subsidios pueden otorgarse directamente a las compañías mediante concesiones u operar individualmente mediante incentivos fiscales, subvenciones a los compradores, etc. A menudo intensifican notablemente la inestabilidad de la industria, que queda sujeta a decisiones políticas que de un momento a otro pueden invertirse o modificarse. Aunque los subsidios contribuyen evidentemente al desarrollo de una industria en varios aspectos, con frecuencia los organismos gubernamentales intervienen. Y esto puede acarrear consecuencias negativas. Sin embargo, la necesidad de superar las dificultades iniciales impulsa a muchas industrias emergentes a buscarlos; en 1980 los acuaculturistas cabildean infatigablemente para obtenerlos.

Barreras iniciales contra la movilidad

En una industria emergente, la estructura de las barreras contra la movilidad a menudo es previsiblemente diferente de la estructura que la caracteriza en fases posteriores de su desarrollo. Entre las barreras comunes cabe citar las siguientes:

- tecnología de patente;
- acceso a los canales de distribución;
- acceso a materias primas y a otros insumos (mano de obra calificada) de calidad y costos adecuados;
- ventajas de costos provenientes de la experiencia, que aumentan considerablemente por la incertidumbre tecnológica y competitiva;
- riesgo, que eleva el costo real de oportunidad del capital y, que, por tanto, crea barreras eficaces de capital.

Según vimos en el capítulo 8, algunas de las barreras anteriores –como la tecnología de patente, el acceso a los canales de distribución, la importancia de los efectos del aprendizaje y el riesgo– tienden claramente a atenuarse o a desaparecer a medida que la industria se desarrolla. Aunque se dan excepciones, las primeras barreras contra la movilidad *no* suelen ser la identificación de marca (apenas empieza a crearse), ni las economías de escala (la industria es demasiado pequeña para proporcionarlas) ni el capital (las grandes empresas modernas pueden generar enormes sumas de capital para inversiones de poco riesgo).

La naturaleza de las primeras barreras es la principal razón de que en las industrias emergentes observemos compañías recién fundadas. Las barreras típicas se deben tanto a la necesidad de poseer recursos colosales como a la capacidad de soportar el riesgo, de ser creativos en el ámbito tecnológico y tomar decisiones de gran visión para obtener insumos y ganar acceso a los canales de distribución. Además explican en parte por qué las compañías instaladas a veces no son las primeras en ingresar en industrias emergentes a pesar de tener fuerzas para hacerlo, sino que entran cuando ya hay poco riesgo. Dan un valor más alto al costo de oportunidad de su capital; a menudo no están preparadas para tomar los riesgos tecnológicos y de productos que se requieren en las primeras fases del desarrollo. Por ejemplo, las compañías de juguetes tardaron mucho en entrar en los videojuegos no obstante ventajas tan obvias como el conocimiento del mercado, los nombres de marca y la distribución. El impresionante cambio tecnológico parece haberlas intimidado demasiado. Las compañías tradicionales de tubos para aspiradora también tardaron en iniciar la fabricación de semiconductores; empresas nuevas como Mr. Caffee se adelantaron a los fabricantes de cafeteras eléctricas de goteo automático. Sin embargo, más adelante hablaremos de algunas ventajas que puede ofrecer un ingreso tardío.

PROBLEMAS QUE LIMITAN EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA

Las industrias emergentes suelen presentar límites o problemas, de diverso grado, antes que despeguen. Provienen de su carácter reciente, de su dependencia de otras entidades económicas externas para crecer y de los factores externos provenientes de la necesidad de lograr que los clientes acepten sus productos sustitutos.

Imposibilidad de obtener materias primas y componentes. Una industria emergente no podrá desarrollarse si no crea nuevos proveedores o si los actuales no expanden o modifican las materias primas y los componentes para atender sus necesidades. En esta fase, suelen escasear unas y otros. Por ejemplo, la aguda escasez de tubos de color a mediados de los años 60 fue un factor estratégico decisivo que afectó a los miembros de la industria. Los chips de videojuegos, en especial los de los juegos de un solo chip inventados por General Instrument, escasearon muchísimo y las nuevas compañías prácticamente no tuvieron acceso a ellos durante más de un año después de su introducción.

Periodo de incremento rápido en los precios de las materias primas. Ante una demanda creciente y una oferta insuficiente, a veces los precios de las principales materias primas registran un incremento extraordinario durante las primeras fases de una industria emergente. En parte, se trata de un simple problema de la economía de la oferta y la demanda y, en parte, se debe a que los proveedores se percatan del valor que sus productos tienen para una industria que los necesita deseperadamente. Sin embargo, a medida que se expanden los proveedores (o que los participantes de la industria integran sus funciones para resolver los cuellos de botella), los precios de las materias primas pueden decaer con la misma rapidez. Ello no sucederá cuando a los proveedores no les sea fácil expandirse, como sucede en el caso de tierras ricas en minerales y de la mano de obra calificada.

Ausencia de infraestructura. Las industrias emergentes a menudo afrontan problemas como los de suministro de materiales, ocasionados por la falta de una infraestructura adecuada: canales de distribución, instalaciones de servicios, mecánicos capacitados, productos complementarios (por ejemplo, campamentos para vehículos recreativos; suministros de carbón para la tecnología de gasificación de ese combustible).

Ausencia de estandarización tecnológica o de productos. La incapacidad de aceptar los estándares técnicos o de un producto agrava los problemas del suministro de materias primas o productos complementarios, pudiendo incluso impedir la reducción de costos. La ausencia suele deberse al alto nivel de incertidumbre tecnológica o de los productos que todavía persisten en una industria emergente.

Probabilidad percibida de obsolescencia. Se verá impedido el crecimiento de una industria emergente, si los compradores perciben que las tecnología de segunda o tercera generación harán pronto obsoletos los productos de que se dispone actualmente. Esperarán a que disminuya el ritmo del avance tecnológico y a que los costos se reduzcan. Este fenómeno se observa en industrias como la de relojes digitales y calculadoras electrónicas.

Confusión de los clientes. A menudo las industrias emergentes se ven abrumadas por la confusión de los clientes, lo cual se debe a multitud de métodos de

elaborar productos, a variantes tecnológicas, a afirmaciones y negaciones contradictorias de la competencia. Todo ello refleja la incertidumbre tecnológica, así como la resultante ausencia de estandarización y acuerdo técnico general entre los miembros de la industria. La confusión puede limitar las ventas al aumentar el riesgo de la compra percibido por los nuevos compradores. Por ejemplo, en opinión de algunos observadores, las afirmaciones contradictorias que hicieron los fabricantes de alarmas fotoeléctricas contra incendios y los de alarmas por ionización impulsaron a los prospectos a posponer su adquisición. Un artículo resume un problema similar respecto a la industria de calefacción solar en 1979:

> Pero de igual importancia para la salud futura de la industria será la eficacia con que logre adecuar el desempeño del equipo a las expectativas. "Un entusiasmo excesivo, la ignorancia y los intereses egoístas ponen en peligro el éxito de aplicar una gran fuente de energía a las necesidades de Estados Unidos", declaró Loff en la conferencia solar de Denver. Subrayó que la falta de incentivos fiscales era la causa primordial del malestar en la industria; pero también culpó a los desinformados "mesías de la energía solar, a los problemas y fracasos de los sistemas de energía solar en los edificios y... a las afirmaciones irresponsables de los proveedores".[2]

Calidad irregular de los productos. Debido a muchas compañías recién establecidas, a la ausencia de estándares y a la incertidumbre tecnológica, a menudo la calidad de los productos presenta poca uniformidad en las industrias emergentes. Aunque esto se deba a unas cuantas empresas, puede perjudicar la imagen y la credibilidad de la *industria entera*. Los defectos de los videojuegos, entre ellos el hecho de que se quemen los tubos, han retardado el crecimiento inicial de forma muy parecida a como el desempeño irregular de los relojes digitales (y de los recientemente establecidos centros franquiciados de afinación automotriz) ha despertado las sospechas de los usuarios.

Imagen y credibilidad en la comunidad financiera. La imagen de la industria emergente y su credibilidad ante la comunidad financiera pueden ser negativas por el carácter reciente, por la gran incertidumbre, por la confusión de los clientes y la calidad irregular. Ello puede afectar no sólo la capacidad de las compañías para obtener financiamiento a bajo costo, sino también la capacidad de los compradores para conseguir crédito. Aunque la dificultad del financiamiento es quizá el caso más común, algunas industrias (generalmente las de alta tecnología o las compañías orientadas al "concepto") parecen constituir la excepción. En industrias como las de minicomputadoras y transmisión de datos, incluso las compañías recién

[2] "The Coming Boom in Solar Energy", *Business Week*, 9 de octubre, 1978.

fundadas han disfrutado el estatus de consentidas de Wall Street, con elevados rendimientos y financiamiento barato.[3]

Aprobación regulatoria. A menudo las industrias emergentes sufren retrasos y deben pasar por trámites engorrosos para obtener el reconocimiento y la aprobación por parte de los organismos reguladores, si ofrecen nuevas formas de satisfacer las necesidades que actualmente se atienden con otros medios y están sujetas a regulación. Por ejemplo, la industria de las casas modulares se vio seriamente debilitada por la inflexibidad de los códigos de construcción; hoy los nuevos productos médicos deben pasar por largos periodos de pruebas obligatorias de precertificación. Por otra parte, de la noche a la mañana la política gubernamental puede darle gran impulso a una industria emergente, como lo logró al hacer obligatorias las alarmas contra incendios.

Si la industria emergente se encuentra fuera del ámbito sujeto a regulaciones, la regulación a veces se da abruptamente y puede aminorar su progreso. Por ejemplo, los reguladores ignoraron el agua mineral hasta que la industria se expandió enormemente en los años 70. Sin embargo, una vez alcanzado un tamaño considerable, los productores se ven abrumados por regulaciones concernientes a las etiquetas y a las normas sanitarias.[4] El mismo fenómeno ocurrió en las bicicletas y en las sierras de cadena: los reguladores se percataron de su existencia cuando aumentó el tamaño de esas industrias por un crecimiento extraordinario.

Costos elevados. A causa de las muchas condiciones estructurales antes descritas, a menudo la industria emergente tiene costos unitarios considerablemente más altos que los que las compañías piensan. Ello a veces requiere que comiencen fijando precios por debajo del costo, pues de lo contrario limitarían seriamente el desarrollo de la industria. El problema consiste en iniciar el ciclo de costo-volumen.

Respuesta de las entidades amenazadas. Casi siempre alguna entidad se verá amenazada por el advenimiento de una industria emergente. Puede tratarse de la que producirá un sustituto, de uniones sindicales, de canales de distribución vinculados al producto viejo que prefieren la certeza de tratar con él, etc. Por ejemplo, en Estados Unidos la mayoría de las compañías de servicios eléctricos están cabildeando contra los subsidios a la energía solar, pues están convencidos de que no aliviará las necesidades de una gran capacidad de carga eléctrica. Los sindicatos de la construcción lucharon denodadamente contra las casas modulares.

[3] Véanse otros ejemplos en Fruhan (1979).
[4] "Mineral Water Could Drown in Regulation", *Business Week*, 11 de junio, 1979.

La entidad amenazada puede luchar contra la industria emergente en varias formas. Una es el ámbito político y regulatorio; otro es la mesa de negociaciones colectivas. Cuando una industria se ve amenazada por la sustitución, puede responder renunciado a utilidades al disminuir los precios (o elevar los costos, entre ellos los de marketing) o efectuando inversiones en investigación y desarrollo tendientes a hacer más competitivo el producto o servicio en cuestión. En la figura 10-1 se muestra esquemáticamente la segunda alternativa.[5] Si la industria invierte para intentar reducir los costos ajustados a la calidad, evidentemente es móvil el objetivo al que en la industria emergente deberá dirigirse el aprendizaje y las reducciones de costos relacionados con la participación.

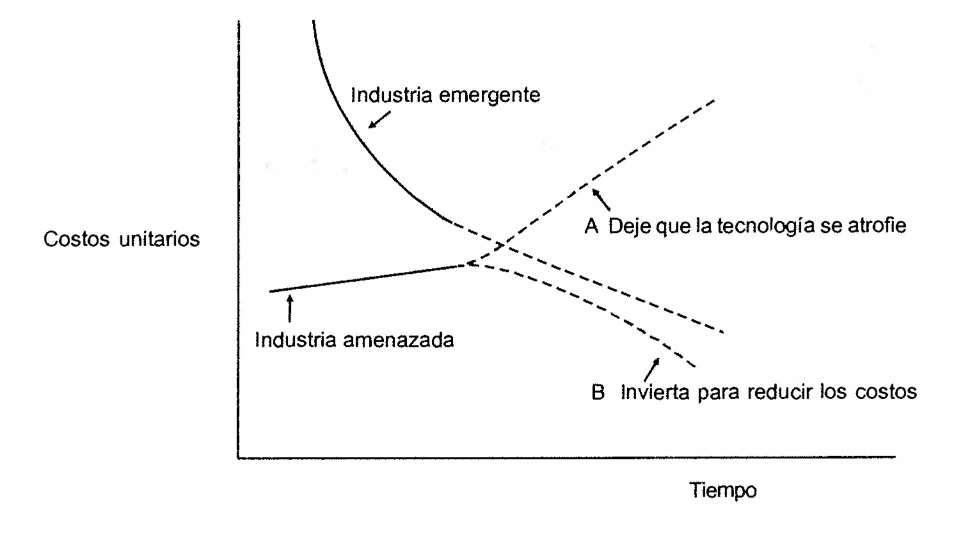


FIGURA 10-1. *Respuesta de una industria amenazada ante la sustitución.*

La propensión de la industria amenazada a renunciar a utilidades disminuyendo los precios o invirtiendo agresivamente en la reducción de costos para mantener el volumen de ventas dependerá directamente de las *barreras contra la salida* (Capítulos 1 y 12). Si son sólidas por activos especializados, por la percepción de su gran importancia estratégica, por vínculos afectivos u otras causas, tal vez la industria emergente presencie esfuerzos decididos y hasta desesperados de la industria amenazada por impulsar su crecimiento.

[5] Este diagrama me lo sugirió John Forbus de McKinsey & Company.

Mercados tempranos y tardíos[6]

En una industria emergente, una de las cuestiones centrales de los objetivos estratégicos a menudo es evaluar qué mercado del producto de la nueva industria se abrirá primero y cuáles lo harán más tarde. Esta evaluación no sólo sirve para orientar el desarrollo de los productos y las actividades de marketing, sino que además resulta indispensable para pronosticar la evolución estructural, pues los mercados iniciales a menudo influyen poderosamente en la forma en que una industria se desarrolla.

Los mercados, sus segmentos y hasta determinados compradores dentro de los segmentos tal vez muestran distinta receptividad ante un producto nuevo. Varios criterios parecen ser esenciales para determinar su receptividad; las compañías de la industria emergente pueden influir en algunos de ellos o superarlos.[7]

Naturaleza del beneficio. Quizá el elemento más importante de la receptividad del comprador ante un nuevo producto o servicio es la naturaleza del beneficio esperado. Podemos imaginar un continuo de beneficios que abarcan desde un nuevo producto que ofrece una ventaja de *desempeño* inalcanzable con otros medios hasta el que ofrece exclusivamente una ventaja de *costo.* Los casos intermedios son aquellos que ofrecen una ventaja de desempeño, pero que puede ser obtenido con otros medios a un costo mayor.

En igualdad de condiciones, los mercados primeros en comprar un producto nuevo suelen ser aquellos en que la ventaja se refiere al desempeño. Ello se debe a que, *en la práctica,* la consecución de una ventaja de costos se ve con sospecha cuando los clientes se encuentran ante lo nuevo, la incertidumbre y, a menudo, el desempeño irregular de la industria emergente entre otros factores que explicaremos luego. Sin embargo, trátese de un beneficio de costo o desempeño, la receptividad del comprador dependerá de otros aspectos de la naturaleza del beneficio que ofrece.

Ventaja del desempeño

- ¿Cuán grande es la ventaja del desempeño para los compradores? Los compradores diferirán en este aspecto a causa de las diferencias de su situación.
- ¿Es muy evidente la ventaja?

[6] Las ideas de esta sección se inspiraron principalmente en la obra de Margaret O. Lawrence, por entonces asistenta de investigación en política empresarial en la Escuela de Administración de Harvard.
[7] Estos criterios se aplican igualmente al pronóstico de los primeros mercados de una nueva clase de producto dentro de una industria establecida.

- ¿Es urgente que el comprador mejore en alguno de los aspectos en que le ayudará a hacerlo el nuevo producto?
- ¿Mejora la posición competitiva del comprador con la ventaja del desempeño?
- ¿Cuán fuerte es la presión competitiva que obliga a hacer el cambio? Las ventajas de desempeño que ayudan a anular la amenaza contra el negocio del comprador o que son defensivas suelen estimular la adopción antes que las que brindan la oportunidad de mejorar competitivamente en la ofensiva.
- ¿Cuán sensible es el comprador al precio o al costo, si el desempeño adicional supone un costo más alto?

Ventaja de costos

- ¿Cuán grande es la ventaja de costos para el comprador?
- ¿Cuán evidente es la ventaja?
- ¿Puede obtenerse una ventaja competitiva duradera reduciendo los costos?
- ¿Qué nivel de presión competitiva obliga a hacer el cambio?
- ¿Qué nivel de orientación a los costos muestra la estrategia de la industria del comprador?

En algunos casos, los compradores se ven obligados por disposición reglamentaria (o por orden de otras entidades, como las compañías de seguros para poder obtener la póliza) a adquirir un producto nuevo que cumpla determinada función. En tales casos, suelen comprar la opción más barata que cumpla con los requisitos técnicos.

Estado del avance requerido para obtener beneficios importantes. Un segundo factor que determina si los compradores adoptarán pronto un producto nuevo es el desempeño tecnológico que exige su aplicación. Algunos pueden conseguir notables beneficios aun con versiones rudimentarias del nuevo producto, mientras que otros necesitarán una versión más compleja. Por ejemplo, en el laboratorio los científicos estaban satisfechos con las minicomputadoras baratas y de poca velocidad para resolver los problemas de procesamiento de datos, pues no existían alternativas reales. En cambio, las aplicaciones de contabilidad y de control exigían versiones de bajo costo y más complejas; éstas fueron desarrolladas después.

Costo de la falla del producto. Los compradores que pagan un elevado precio cuando un producto falla suelen tardar más tiempo en adoptar un nuevo producto que aquellos que arriesgan menos. Lo mismo sucede cuando el uso del nuevo producto supone incorporarlo a un sistema integrado o cuando se paga una sanción muy costosa si el servicio del producto se interrumpe por alguna razón. El costo de la falla depende también de los recursos del comprador. Por ejemplo, el hecho de que el vehículo para la nieve recién comprado no funcione o no aporte los beneficios prometidos les preocupará menos a los ricos que aquellos para quienes la compra excluyó la posibilidad de adquirir otro producto para disfrutarlo en su tiempo libre.

Costos cambiantes o de introducción. Los costos de introducir un producto nuevo o de sustituir con él uno ya existente será diferente según el comprador. Estos costos se parecen a los cambiantes, que explicamos en los capítulos 1 y 6, y que abarcan lo siguiente:

- costos de volver a capacitar a los empleados;
- costo de adquirir nuevo equipo auxiliar;
- cancelaciones debidas a inversión no depreciada (menos valor de salvamento) en tecnología obsoleta;
- necesidades de capital del cambio;
- costos de ingeniería o de investigación y desarrollo del cambio;
- costos de modificar las etapas interrelacionadas de producción o aspectos conexos del negocio.

Los costos del cambio a veces son sutiles. Por ejemplo, cuando se adopta la nueva tecnología de gasificación del carbón en vez de adquirir el gas de una empresa, al prospecto a menudo le causan problemas las alteraciones de las propiedades químicas del gas. En algunos casos, ello incide en el desempeño del gas en las siguientes operaciones de producción y es necesario hacer modificaciones en ellas.

Los costos del cambio reciben el influjo del ritmo con que se realice cuando este último es discrecional y también el influjo de factores como los siguientes:

- el hecho de que el nuevo producto cumpla una *nueva función* o de que reemplace al actual; con frecuencia la sustitución requiere el costo adicional de reentrenamiento, de inversión no depreciada y de otros conceptos;
- duración de los ciclos de rediseño; suele ser más fácil sustituir un producto nuevo durante el periodo de rediseño normal que cuando la sustitución requiere un rediseño no programado.

Servicios de soporte. Con los costos de cambio que influyen el tiempo de la adopción están estrechamente relacionados las necesidades que el comprador tie-

ne de servicios de soporte (como ingeniería y reparación) para el nuevo producto, en relación con su capacidad. Por ejemplo, si el nuevo producto requiere operadores calificados o técnicos de mantenimiento, seguramente será adoptado primero por quienes ya cuentan con tales recursos o tienen experiencia en su manejo.

Costo de la obsolescencia. En el caso de ciertos compradores, variará el grado en que las sucesivas generaciones de la tecnología en la industria emergente hará obsoletas las primeras versiones del producto. Algunos pueden obtener de la primera generación todos los beneficios que realmente necesitan; en cambio, otros se verán obligados a adquirir las siguientes generaciones del nuevo producto para mantener la competitividad. Según los costos del cambio (que mencionamos antes), mostrarán mayor o menor disposición a ser de los primeros en adquirirlo.

Barreras asimétricas gubernamentales, regulatorias o laborales. El grado en que las barreras regulatorias obstaculizan la adopción del nuevo producto diferirá entre varios compradores. Así, se vigilan estrechamente los cambios de las operaciones de manufactura que hacen los fabricantes de productos farmacéuticos y de alimentos, mientras que las empresas de otras industrias pueden modificar sus procesos con entera libertad. La misma asimetría se aplica a la inercia generada por los convenios laborales.

Recursos para el cambio. Los compradores mostrarán diferencias respecto a los recursos de que disponen para modificar el nuevo producto, entre ellos capital, ingeniería y personal del departamento de investigación y desarrollo.

Percepción del cambio tecnológico. También serán diferentes la comodidad y la experiencia de los compradores con el cambio tecnológico. En empresas caracterizadas por un rápido progreso tecnológico y por un alto grado de complejidad tecnológica, un producto nuevo será percibido como una amenaza mucho menor que en una industria muy estable de poca tecnología. En algunos sectores industriales, el cambio tecnológico que se relaciona con este factor, es visto como una oportunidad de mejorar la posición estratégica; en otras siempre se le ha considerado una amenaza. En igualdad de circunstancias, quienes lo ven como una oportunidad tienden a adquirirlo antes que los segundos.

Riesgo personal del decisor. Los compradores serán los que tarden más tiempo en adquirir el nuevo producto, cuando el decisor corre el riesgo de que la adopción resulte incorrecta a mediano o a largo plazo. La percepción del riesgo personal varía enormemente, según la propiedad o la estructura de poder del comprador.

OPCIONES ESTRATÉGICAS

La formulación de estrategias en una industria emergente está expuesta a la incertidumbre y al riesgo que caracterizan este periodo de su desarrollo. La mayoría de las reglas del juego competitivo no estarán bien definidas, la estructura aún no se habrá fijado y probablemente esté cambiando y será difícil diagnosticar la competencia. Con todo, los factores anteriores presentan un aspecto positivo: la fase emergente del desarrollo es probablemente el periodo en que la libertad estratégica es máxima y en que las buenas opciones estratégicas ofrecen la máxima confiabilidad para evaluar el desempeño.

Moldeamiento de la estructura de la industria. La cuestión estratégica primordial en las industrias emergentes es la capacidad que tiene la compañía para configurar la estructura de ellas. Mediante sus decisiones puede tratar de establecer las reglas del juego en áreas como política de productos, enfoque mercadológico y estrategia de precios. Dentro de las restricciones impuestas por la economía básica del sector industrial y de sus recursos, deberá tratar de definir las reglas de modo que a largo plazo culminen en la posición más fuerte.

Exterioridades en el desarrollo de la industria. En una industria emergente, una cuestión estratégica esencial es el equilibrio que la compañía alcance entre la defensa del sector industrial y la consecución de sus propias metas. Debido a los problemas que pueden surgir en la imagen del sector, en la credibilidad y en la confusión de los compradores (que expusimos brevemente en la sección II de este capítulo), durante la fase emergente el éxito de una compañía depende en parte de otras. El problema más grave consiste en lograr la sustitución y atraer a los primeros compradores; le conviene contribuir a la estandarización, vigilar la calidad deficiente de los productores irresponsables o efímeros, presentar un frente unido ante los proveedores, los clientes, el gobierno y la comunidad financiera. Un medio excelente de conseguirlo son las conferencias y asociaciones industriales, lo mismo que evitar las estrategias que degraden a los competidores. Por ejemplo, en la industria de la administración de hospitales que ha registrado un crecimiento sostenido desde 1970, el éxito de sus miembros depende de la imagen del profesionalismo y de la solvencia con los prestamistas. Las empresas en esta industria han convertido en práctica habitual elogiar la industria y a sus rivales por nombre.

Esta necesidad de cooperación durante el periodo emergente a veces parece originar un dilema interno entre las compañías, que se sienten impulsadas a consolidar su posición en el mercado, a menudo con detrimento del desarrollo de la industria. Una empresa puede oponerse a la estandarización de los productos –necesaria

para facilitar la reparación y para crear confianza entre los usuarios–, porque no quiere parecerse a las demás o porque desea aprovechar la ventaja de que se adopte como estándar su línea de productos. Se requiere gran sutileza para determinar si un enfoque es el mejor a largo plazo. Así, algunas compañías de la industria de las alarmas contra incendios propugnan estándares que perjudicarán a otras. Y los compradores no saben a ciencia cierta cuál tipo de alarma es el más adecuado. Cabe preguntarse si la industria se ha desarrollado lo suficiente, de modo que esa confusión representa un problema importante para su crecimiento futuro.

Probablemente sea válida la siguiente generalización: el equilibrio entre las perspectivas de la industria y las de la compañía ha de desplazarse hacia ésta cuando aquélla comienza a lograr una penetración significativa. Algunas veces las empresas que, con grandes ventajas para la industria, han alcanzado un destacado perfil como portavoces de ella, no reconocen que deben abrazar esa orientación. De ahí que se rezaguen mientras la industria madura.

Otro efecto de las exterioridades en el desarrollo de la industria es que una compañía quizá deba competir inicialmente aplicando una estrategia que no quiere adoptar o participar en segmentos del mercado que planea abandonar más tarde. Estas acciones "temporales" pueden ser indispensables para que la industria se desarrolle; pero una vez logrado el fin, la compañía tendrá la libertad de buscar su posición óptima. Por ejemplo, Corning Glass Works se ha visto obligada a invertir en la investigación de conectores, en técnicas de empalme y en fuentes luminosas para las aplicaciones de la fibra óptica –aunque al parecer proyecta ser exclusivamente proveedora de fibras y de cables–, porque la calidad del equipo y de los métodos disponibles ha impedido el desarrollo general de la fibra óptica. Tales inversiones que no corresponden a la posición ideal a largo plazo forman parte del costo de la innovación.

Papel cambiante de los proveedores y de los canales. Desde el punto de vista estratégico, en una industria emergente es necesario estar preparado ante la posibilidad de que cambie la orientación de los proveedores y de los canales de distribución a medida que la industria crece y va consolidándose. Los proveedores estarán más dispuestos (o se verán obligados) a responder a las necesidades especiales concernientes a la variedad, al servicio y a la entrega. Por su parte, los canales de distribución también estarán más dispuestos a invertir en instalaciones, en publicidad y en otras áreas en sociedad con las compañías. La compañía obtendrá solidez estratégica si explota cuanto antes estos cambios de orientación.

Barreras cambiantes contra la movilidad. Como señalamos antes en el capítulo, las primeras barreras a veces se erosionan rápidamente en una industria emergente, a menudo para ser reemplazadas por otras muy distintas conforme van creciendo y la tecnología empieza a madurar. Este factor produce efectos diversos. El más evidente es el siguiente: la compañía ha de estar preparada para encontrar nuevos medios de defender su posición y no basarse tan sólo en cosas como la tecnología de patentes y en un tipo especial de producto que en el pasado le garantizaron el éxito. Para reaccionar ante las barreras cambiantes contra la movilidad se requiere invertir capital en cantidades superiores a las que se habían requerido en las fases anteriores.

Otro efecto es el siguiente: la *índole de los participantes* puede cambiar, de modo que empresas más firmemente establecidas se sientan atraídas a la industria más grande y cada vez menos riesgosa, compitiendo a veces mediante formas más modernas de barreras contra la movilidad (por ejemplo, con una mayor participación y con influencia del marketing). Es necesario pronosticar la naturaleza de los probables participantes evaluando las barreras presentes y futuras, así como el atractivo que la industria tendrá para varios tipos de compañías y su capacidad de superar las barreras con un costo bajo.

Otro efecto relacionado con el tamaño creciente de la industria y con su madurez tecnológica es que los clientes o proveedores pueden *integrarse* a ella. Esto lo hemos visto en industrias como los empaques de aerosol, los vehículos recreativos y las calculadoras electrónicas. Con nuestra forma de competir, nos prepararemos para garantizar los suministros y los mercados en caso de que se efectúe la integración o para interrumpir su realización por la forma en que compite.

Tiempo de entrada

Una decisión estratégica fundamental para competir en las industrias emergentes consiste en el tiempo adecuado para ingresar en ellas. Una entrada temprana (o pionera) entraña mucho riesgo, pero también supone barreras débiles y puede redituar un gran rendimiento. La entrada temprana es apropiada cuando se dan las siguientes circunstancias:

- La imagen y la reputación de la compañía son importantes para el comprador, y ella puede mejorar su reputación si se convierte en innovadora.
- La entrada temprana puede iniciar el proceso de aprendizaje en una industria donde la curva de aprendizaje es importante, donde es difícil imitar la experiencia y ésta no quedará nulificada por generaciones tecnológicas sucesivas.
- La lealtad de los clientes será grande y, en consecuencia, los beneficios se acumularán para la empresa que sea la primera en venderle.

- Pueden conseguirse ventajas absolutas de costos firmando acuerdos iniciales con los proveedores de materias primas, con los canales de distribución y con otros.

La entrada temprana resulta especialmente riesgosa en las siguientes circunstancias:

- La competencia temprana y la segmentación del mercado se realizan en un área que nos será importante en una etapa posterior del desarrollo de la industria. Por tanto, la compañía cultiva las técnicas y habilidades equivocadas y posiblemente enfrente altos costos en el cambio.
- Los costos de abrir un mercado son grandes: educación del consumidor, aprobaciones regulatorias, innovaciones tecnológicas y los beneficios de crear el mercado que no puede ser exclusivo de la compañía.
- La competencia inicial con compañías pequeñas recién fundadas será costosa, pero después las reemplazarán rivales más poderosos.
- El cambio tecnológico hará obsoletas las inversiones tempranas y permitirá a las compañías que entren después aprovechar la ventaja de contar con los productos y procesos más modernos.

Acciones tácticas. Los problemas que limitan el desarrollo de una industria emergente indican que algunas acciones tácticas podrán mejorar la posición estratégica de la empresa:

- Los compromisos iniciales con los proveedores de materias primas darán origen a prioridades favorables en época de escasez.
- Puede regularse el momento del financiamiento para aprovechar la luna de miel de Wall Street con la industria si es que se da, aun cuando el financiamiento rebase las necesidades reales. Este paso aminora el costo de capital de la compañía.

Enfrentamiento con los competidores

Puede ser un problema espinoso tratar con los competidores en una industria emergente, sobre todo cuando las compañías tienen prioridades y una excelente participación en el mercado. La proliferación de nuevos participantes, incluyendo los accidentes derivados de los ex empleados de la industria puede causar resentimientos; la compañía afrontará entonces los factores externos antes descritos,

que la subordinan parcialmente a los competidores en lo tocante al desarrollo de la industria.

Un problema común en las industrias emergentes es el siguiente: los pioneros invierten demasiados recursos para defender su participación en el mercado y responder a los competidores que tienen pocas probabilidades de convertirse algún día en fuerzas importantes del mercado. Puede deberse en parte a una reacción afectiva. Aunque a veces conviene reaccionar vigorosamente ante los competidores, lo más seguro es que canalicemos nuestros esfuerzos para crear nuestras propias fuerzas y desarrollar la industria. Tal vez hasta convenga *alentar* el ingreso de ciertos competidores, quizá con licencias u otros medios. Debido a las características de la fase emergente, a menudo se logran beneficios haciendo que otras compañías vendan agresivamente los productos y contribuyendo al desarrollo tecnológico. Tal vez convenga tener competidores cuya fuerza se conoce bien, en vez de mantener una gran participación e imitar así a las grandes corporaciones conforme vaya madurando la industria. Es difícil generalizar sobre la estrategia adecuada; pero sólo rara vez será posible y rentable que una compañía defienda su participación casi monopólica cuando la industria crece rápidamente, a pesar de haberla tenido en un principio.

Métodos de pronóstico

El aspecto primordial de una industria emergente es la gran incertidumbre, aunada a la certeza de que habrá cambios. No es posible formular una estrategia sin un pronóstico explícito o implícito de cómo evolucionará. Pero, lamentablemente, el número de variables en cuestión suele ser extraordinario. Es, pues, muy conveniente un procedimiento que aminore la complejidad del proceso del pronóstico.

Los *escenarios* son una herramienta de gran utilidad en estos casos. Son perspectivas discretas e internamente congruentes de cómo será el mundo en el futuro; podemos seleccionarlos para acotar la variación de resultados posibles en el futuro. Sirven para efectuar pronósticos en las industrias emergentes, según se aprecia en la figura 10-2. El punto de partida para planear consiste en estimar la evolución futura del producto y la tecnología en aspectos como costos, variedad y desempeño. El analista selecciona un reducido número de escenarios internamente congruentes de producto/tecnología que abarquen la gama de resultados posibles. En cada uno de ellos crea después un escenario de qué mercados se abrirán, de su tamaño y de sus características. Aquí se da el primer ciclo de retroalimentación, pues la forma en que evolucionen los productos y la tecnología puede moldear la naturaleza de los nuevos mercados. El analista intentará incorporar esta interacción a los escenarios.

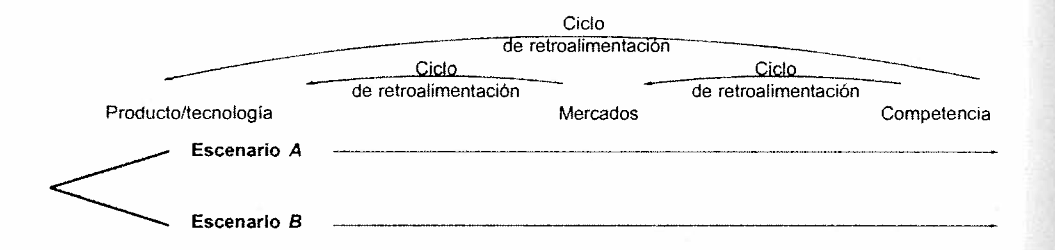


FIGURA 10-2. *Pronóstico en una industria emergente.*

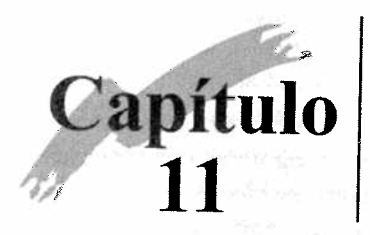
El siguiente paso consiste en extraer las consecuencias que cada escenario de producto/tecnología/mercado tiene para la competencia y pronosticar luego el éxito probable de los rivales. Tal vez haya que predecir el ingreso de otras entidades; para ello se requerirá más retroalimentación, pues la naturaleza y los recursos de ellas pueden influir en la dirección que siga una industria en su desarrollo.

Una vez diseñados los escenarios como acabamos de señalar, estaremos en condiciones de examinar nuestra posición, evaluando a qué escenario apostaremos o qué estrategia adoptaremos si ocurren todos. Podremos intentar *hacer* que ocurra el más ventajoso si disponemos de recursos para aprovecharlo o tal vez nos veamos obligados a mantener la flexibilidad a causa de la escasez de recursos o de una gran incertidumbre. Sea como fuere, nos beneficiará identificar explícitamente los *eventos fundamentales* que indicarán cuál escenario está ocurriendo, si queremos preparar un programa para la planeación estratégica y la vigilancia tecnológica.

EN QUÉ INDUSTRIA EMERGENTE CONVIENE ENTRAR

La elección de una industria emergente en la cual conviene entrar se basa en el resultado de un ejercicio predictivo como el que acabamos de exponer. Una industria emergente resulta atractiva si su estructura final (no la *inicial*) es compatible con rendimientos por arriba del promedio y si la compañía puede lograr una posición defendible a largo plazo. Esto último dependerá de sus recursos en relación con las barreras contra la movilidad que evolucionarán con el tiempo.

Con demasiada frecuencia las compañías entran en industrias emergentes porque están creciendo rápidamente, porque sus miembros presentan una gran rentabilidad o porque, en fin, el tamaño de la industria promete ser grande. Éstas son algunas razones de peso, pero en definitiva para la decisión de ingresar habrá de basarse en un análisis estructural. En el capítulo 16, de la parte III se explica esta decisión más detenidamente.



Capítulo 11 LA TRANSICIÓN A LA MADUREZ DE UNA INDUSTRIA

A lo largo de su proceso evolutivo muchas industrias pasan de periodos de crecimiento rápido a un crecimiento más modesto en lo que acostumbra llamarse periodo de madurez. Los vehículos automotores para la nieve, las calculadoras manuales, los campos y equipo de tenis y los circuitos integrados son algunas de las muchas industrias que atraviesan por ese proceso a mediados y a fines de la década de 1970. Según vimos en el capítulo 8, la madurez no ocurre en un momento fijo del desarrollo y puede retrasarse mediante innovaciones u otros hechos que impulsan el crecimiento continuo de los miembros de un sector industrial. Más aún, en respuesta a innovaciones estratégicas, este tipo de industrias recupera el crecimiento acelerado y por ello pasa por más de una transición a la madurez. Teniendo presentes estas observaciones, vamos a estudiar el caso en que está ocurriendo una transición a la madurez y de que se hayan agotado las posibilidades de evitarla.

Cuando esto sucede, la transición casi siempre constituye un periodo crítico para las compañías. Es un periodo en que a menudo dentro del ambiente competitivo ocurren cambios radicales que requieren respuestas estratégicas nada fáciles. A veces a las compañías les resulta difícil percibirlos con claridad; y aun cuando los perciban, para reaccionar posiblemente se requieren cambios que son difíciles de llevar a cabo. Más aún, el impacto de la transición trasciende las consideraciones estratégicas, pues afecta a la estructura de la compañía y a la función de su liderazgo. Estos efectos administrativos constituyen la esencia de algunos de los problemas que supone efectuar los ajustes estratégicos requeridos.

En este capítulo examinaremos algunas de estas cuestiones, utilizando para ello la base analítica de la parte I. Procuraremos ante todo identificar los problemas estratégicos y administrativos planteados por la transición más que por el análisis del proceso propiamente dicho. En el capítulo 8 estudiamos ya más a fondo la evolución de la industria.

CAMBIOS DE LA INDUSTRIA DURANTE LA TRANSICIÓN

A menudo la transición de una industria a la madurez refleja varios cambios importantes dentro de su entorno competitivo. He aquí algunas de las tendencias probables del cambio:

1. *Un crecimiento más lento significa mayor competencia por la participación en el mercado.* Cuando las compañías no logran ya mantener las tasas históricas de crecimiento con sólo conservar su participación, la atención competitiva se dirige entonces hacia el interior y ataca las participaciones de otras. Fue lo que ocurrió durante 1978 en la industria de las lavadoras de platos que había ido saturándose, cuando General Electric y Maytag comenzaron a atacar agresivamente a Hobart en los segmentos de precios más altos. Para competir más intensamente por la participación del mercado se requiere reorientar nuestra perspectiva y una serie totalmente nueva de suposiciones sobre cómo los rivales se comportarán y reaccionarán. Es necesario repetir el análisis de la competencia como el que describimos en los capítulos 3 y 4. También es necesario reevaluar –a veces incluso desechar– el conocimiento que en el pasado hemos logrado sobre las características de los rivales y sobre sus reacciones. Quizá no sólo sean más agresivos, sino que muy probablemente ocurran percepciones equivocadas y represalias "irracionales". Durante la transición a la madurez suelen estallar guerras de precios, de servicios y de promoción.

2. *Las compañías venden cada vez más a clientes con experiencia que repiten la compra.* El producto ya no es una novedad, sino un bien establecido y legítimo. Cada día aumenta el conocimiento y la experiencia de los clientes pues ya compraron el producto, en ocasiones varias veces. Ya no se concentran en decidir efectuar o no la operación, sino en las opciones de marcas. Hay que reevaluar a fondo la estrategia, para abordar adecuadamente a estos clientes que ahora muestran una orientación distinta.

3. *La competencia a menudo se centra principalmente en el costo y en el servicio.* La competencia tiende a adoptar esta orientación ante un crecimiento más lento, ante compradores más conocedores y, generalmente, ante una mayor madurez tecnológica. Cambian entonces las condiciones del éxito y tal vez haya que reorientar radicalmente el "estilo de vida" de la compañía, acostumbrada a competir en otros aspectos. La mayor presión sobre los costos puede aumentar las necesidades de capital, al obligarla a adquirir instalaciones y equipo modernos.

4. *La necesidad de incrementar la capacidad de la industria y el personal plantea un problema de interrupción del crecimiento.* A medida que el sector industrial se adapta a un crecimiento más lento, la tasa de adición de capacidad debe disminuir también, pues de lo contrario habrá una capacidad excesiva. Por tanto, la orientación a agregar capacidad y personal ha de modificarse drásticamente y disociarse de la euforia de antaño. Las compañías se verán en la necesidad de vigilar el aumento de capacidad de sus rivales y de sincronizar con precisión los suyos. El crecimiento acelerado dejará de encubrir los errores al eliminar muy pronto el exceso de capacidad.

Estos cambios de perspectiva rara vez ocurren dentro de las industrias en maduración; con mucha frecuencia la capacidad de la industria supera la demanda. Surge así un periodo de exceso de capacidad, lo cual acentúa la tendencia a una guerra de precios durante la transición. Cuanto mayor sea el tamaño de los incrementos eficientes de la capacidad, más difícil será resolver este problema. También lo es si el personal que se va a contratar está altamente calificado y si su capacitación y asignación requieren mucho tiempo.

5. *A menudo están cambiando los métodos de producción, marketing, distribución, venta e investigación.* Estos cambios se deben a una competencia más intensa por la participación en el mercado, a la madurez tecnológica y al refinamiento de los compradores. (Algunos de los cambios posibles se comentaron en el capítulo 8.) La compañía se ve obligada a reorientar radicalmente sus políticas funcionales o a tomar alguna medida estratégica que haga innecesaria la reorientación. Si debe responder ante tales cambios de la política funcional, casi siempre necesitará recursos de capital y otras habilidades. La adopción de las modernas técnicas de producción a veces viene a agravar los problemas de capacidad excesiva antes mencionados.

6. *Es más difícil descubrir productos y aplicaciones nuevos.* A diferencia de la fase de crecimiento en que se descubrían rápidamente productos y aplicaciones al madurar la industria, la capacidad de seguir modificando los productos se reduce cada día más o bien aumentan considerablemente los costos y los riesgos. Ello requiere, entre otras cosas, reorientar la actitud hacia la investigación y el desarrollo de productos.

7. *Aumenta la competencia internacional.* A raíz de la madurez tecnológica acompañada a menudo de la estandarización de productos y de mayor interés por los costos, muchas veces la transición se caracteriza por la aparición de una fuerte competencia internacional. En el capítulo 13 explicamos las fuerzas que

culminan en la internacionalización de una industria, lo mismo que algunas de las consecuencias más importantes de la competencia global. Los rivales internacionales a menudo tienen estructuras de costos y metas distintas de las de las compañías nacionales y una base de mercado en su país a partir de la cual operan. Las exportaciones o inversiones internacionales a gran escala por parte de las compañías nacionales suelen preceder a la madurez en los grandes mercados como el de Estados Unidos.

8. *Las utilidades de la industria a menudo caen durante el periodo de transición, algunas veces temporalmente y otras de modo permanente.* El crecimiento más lento, la presencia de compradores más expertos, la búsqueda de una mayor participación en el mercado, la incertidumbres y dificultades de los cambios estratégicos requeridos casi siempre significan que las utilidades disminuirán a corto plazo respecto a los niveles de la fase de desarrollo anterior a la transición. No todas las compañías sufren los mismos efectos negativos; generalmente las de menor participación son las más afectadas. La disminución de las utilidades aminoran los flujos de efectivo durante un periodo en que se necesitan con más urgencia. Tienden además a abatir los precios de las acciones de las compañías de propiedad privada y a dificultar la obtención de financiamiento. La posibilidad de que las utilidades se recuperen dependerá del nivel de las barreras contra la movilidad y de otros elementos de la estructura de la industria que se expusieron en la parte I.

9. *Disminuyen los márgenes de utilidad de los distribuidores, pero su poder aumenta.* Por las mismas razones que se deprimen las utilidades de la industria, también caen los márgenes de utilidad de los distribuidores y entonces muchos de ellos la abandonan, a menudo *antes* de que se perciba el efecto en las ganancias de los fabricantes. Este factor ha sido observado recientemente entre los distribuidores de televisores y de vehículos recreativos. Tales tendencias intensifican la competencia entre los miembros de la industria por los distribuidores, que quizá haya sido fácil encontrar y conservar en la fase de crecimiento pero no en la de madurez. Por tanto, su poder puede crecer de modo considerable.

Algunas consecuencias estratégicas de la transición

Los cambios que acompañan la transición de la madurez pueden representar modificaciones de la estructura básica de la industria. Con frecuencia se alteran sus elementos principales: las barreras contra la movilidad, la importancia relativa de varias de ellas, la intensidad de la rivalidad (normalmente aumenta) entre otros. El cambio estructural casi siempre significa que las compañías han de responder estratégicamente, pues implica que se opera un cambio en la naturaleza de la competencia.

Algunos problemas estratégicos característicos se presentan durante la transición. Aparecen como cuestiones que se van a examinar y no como generalizaciones que se aplicarán a todas las industrias; como el ser humano, todas las industrias maduran de manera un poco diferente. Muchas de ellas pueden constituir la base para que ingresen otras empresas en la industria a pesar de haber alcanzado ya la madurez.

Liderazgo en costos totales frente a diferenciación y a concentración: El dilema estratégico agudizado por la madurez

El crecimiento rápido tiende a encubrir los errores estratégicos, permitiendo que la mayoría de las compañías sobrevivan y hasta prosperen en el ámbito financiero. Se utiliza ampliamente la experimentación estratégica y coexisten varias estrategias. Sin embargo, las deficiencias estratégicas suelen quedar expuestas por la madurez de la industria. La madurez obliga a las compañías a encarar, quizá por primera vez, la necesidad de escoger entre las tres estrategias genéricas descritas en el capítulo 2. Se trata nada menos que de la supervivencia.

Análisis complejo de costos

El análisis de costos adquiere cada día mayor importancia durante la madurez para: 1) racionalizar la mezcla de productos y 2) fijar correctamente los precios.

Racionalización de la mezcla de productos

En la fase de crecimiento quizá pudo haber habido una extensa línea de productos y una frecuente introducción de variedades y opciones; quizá hasta fue necesario y adecuado para el desarrollo de la industria. Pero esta situación ya no es posible en un entorno maduro. La competencia en costos y la lucha por la participación en el mercado imponen exigencias muy severas. De ahí la necesidad de mejorar cuantitativamente la complejidad del costeo del producto, para poder eliminar los elementos no rentables de la línea y concentrarse en aquellos que ofrecen alguna ventaja evidente (en tecnología, en costos, en imagen, etc.) o cuyos compradores son "buenos" clientes.[1]

El costeo promedio de los grupos de productos o la carga de los gastos generales promedio para el costeo será entonces un medio inadecuado para evaluar la

[1] Véase el capítulo 6.

línea de producto y las posibles adiciones. La racionalización de la línea de productos crea a veces la necesidad de instalar sistemas computarizados de costeo, que no habían sido prioritarios durante los años de desarrollo. Por ejemplo, esta depuración ha contribuido de manera decisiva al éxito de RCA con Hertz.

Fijación correcta de los precios

Con la racionalización de la línea de productos se relaciona el cambio en la metodología de fijar los precios que a menudo es necesaria en la madurez. La fijación de costos promedio, o sea ponerle precio a la línea entera y no a cada elemento, pudo haber sido suficiente en la etapa de crecimiento;[2] pero la madurez exige mayor capacidad de medir los costos de los elementos y fijarle el precio correspondiente. El subsidio cruzado implícito dentro de la línea mediante los precios de costos promedio oculta productos cuyos mercados no pueden soportar el verdadero costo y renunciar a utilidades en situaciones donde los clientes no son sensibles al precio. El subsidio cruzado favorece la reducción de precio o la introducción de productos por los rivales contra los que tienen un precio artificialmente alto. A veces los rivales plantean problemas que no cuentan con la metodología de costos para establecer precios racionales y, por tanto, que retrasan el ajuste de precios en productos con un precio demasiado bajo.

A veces otros aspectos de la estrategia de precios pueden y deberían modificarse en la madurez. Por ejemplo, Mark Controls ha tenido mucho éxito en la difícil industria de las válvulas, porque elimina las líneas poco rentables y renegocia los contratos con sus clientes para incluir cláusulas de precios ajustados a la inflación. Tradicionalmente los contratos habían tenido un precio fijo, y los ajustes por la inflación no influían mucho en el aumento de precios durante la fase de crecimiento; ninguna otra empresa había antes negociado este tipo de cláusulas. No obstante, han resultado ser de gran utilidad durante la fase de madurez, cuando cada vez es más difícil imponer los incrementos de precios.

Podríamos resumir este punto y otros de la sección diciendo que a menudo en la madurez se requiere un nivel mayor de "conciencia financiera", junto con varias dimensiones; en cambio, durante el periodo de desarrollo algunas áreas de la industria como productos nuevos e investigación han ocupado con razón el centro de la atención. La dificultad de mejorar la conciencia financiera dependerá de la formación y orientación de los directivos. Así, en el caso de Mark Controls tuvo que intervenir un extraño con una mentalidad financiera para iniciar las innovaciones financieras dentro de una industria dominada por empresas familiares.

[2] Los precios basados en el costo promedio han sido adecuados para desarrollar la línea completa de productos y establecerse en el mercado.

Innovación de los procesos y diseño de la manufactura

La importancia relativa del proceso de innovación suele aumentar en la madurez, lo mismo que el beneficio de diseñar el producto y sus sistemas de entrega para facilitar una manufactura y control más baratos.[3] La industria japonesa ha dado prioridad a este factor, al cual atribuye su éxito en sectores industriales como los televisores. El diseño de la manufactura también ha contribuido a que Canteen Corporation mejore su posición en la industria de servicios de alimentos ya en fase de madurez. La compañía ya no permite a los cocineros locales la libertad de preparar las comidas, sino que cuenta con recetas de platillos a nivel nacional. Con ello ofrece una mejor y más uniforme calidad de las comidas, permite que los restaurantes intercambien cocineros, facilita el control de las operaciones y favorece otros ahorros de costos e incrementos de la productividad.[4]

Aumente el ámbito de las compras

Puede convenir más aumentar las compras entre los clientes actuales que buscar otros. Las ventas incrementales a veces mejoran proporcionando equipo y servicio complementarios, actualizando la línea de productos y con otros medios. Es una estrategia que puede hacer que la compañía entre en otros sectores industriales conexos. A menudo cuesta menos que encontrar clientes nuevos. En una industria madura, para lograrlo hay que luchar por la participación en el mercado con la competencia y, por tanto, se requiere una fuerte inversión.

En Estados Unidos, la estrategia anterior ha sido o es aplicada exitosamente por empresas como Southland Corporation (7-Eleven Stores), Household Finance Corporation (HFC) y Gerber Products. Southland Corporation ha empezado a incorporar a sus tiendas comida rápida, autoservicio de gasolina, billares romanos mecánicos y otras líneas para captar una mayor participación del dinero de sus clientes, para aumentar la compra por impulso y ahorrarse el costo de inaugurar nuevos establecimientos. Household Finance Corporation está agregando nuevos servicios como preparación de la declaración de impuestos, préstamos mayores e incluso servicios bancarios, para ampliar la línea de productos que puede vender a su enorme base de clientes. La estrategia de Gerber de "más dólares por bebé" constituye una variante de la misma táctica. Gerber ya incorporó ropa para bebés y otros productos infantiles a su línea dominante de alimentos para lactantes.

[3] En Abernathy (1978) se encuentra un interesante estudio de esta situación.
[4] Una breve descripción viene en *Business Week*, 15 de agosto, 1977.

Compre activos baratos

En ocasiones los activos pueden adquirirse a un precio muy bajo porque la compañía se encuentra en problemas debido a la transición a la madurez. Con una buena estrategia para comprar este tipo de compañías o los activos liquidados, se incrementan los márgenes de utilidad y se crea una posición de costos bajos, en caso de que la rapidez del cambio tecnológico no sea demasiado grande. Es una estrategia que ha sido aplicada exitosamente por Heilman, compañía poco conocida en la industria cervecera. A pesar de la creciente concentración en la parte superior de esta industria, Heilman adquirió las cervecerías regionales y usó equipo a precio rebajado; creció así a un ritmo de 18% anual entre 1972 y 1976 (un aumento de ventas de $300 millones de dólares en 1976), con un rendimiento sobre el capital superior a 20%. En Estados Unidos, los líderes de la industria no han podido realizar adquisiciones porque se los prohíben las leyes antimonopolio y se han visto obligados a construir grandes plantas a los precios actuales. White Consolidated se sirvió de una variante de esta estrategia. Se especializó en comprar compañías en problemas, como el negocio de máquinas herramientas de Sundstrand y el de electrodomésticos de Westinghouse, a precios por debajo de su valor en libros y luego redujo los gastos generales. En muchos casos, con esta estrategia se crea un compañía rentable.

Selección de compradores

A medida que los clientes se vuelven más conocedores y las presiones competitivas aumentan su madurez, la selección de compradores puede convertirse en la clave de una rentabilidad estable. Si algunos no han ejercido su poder negociador en el pasado o si tienen menos poder por la escasa disponibilidad de los productos, ello no les impedirá ejercerlo en la etapa de madurez. Es indispensable identificar a los "buenos" compradores y asegurar su lealtad en el futuro, según vimos en el capítulo 6.

Diferentes curvas de costos

A menudo puede haber más de una curva de costos en una industria. La compañía que *no* sea el líder en costos globales encontrará a veces nuevas curvas capaces de convertirlo en un productor de costos más bajos para ciertos tipos de clientes, variedades de productos o tamaños de pedidos. Este paso es esencial para implementar la estrategia genérica de concentración que explicamos en el capítulo 2. Por ejemplo, estudie detenidamente la figura 11-1:

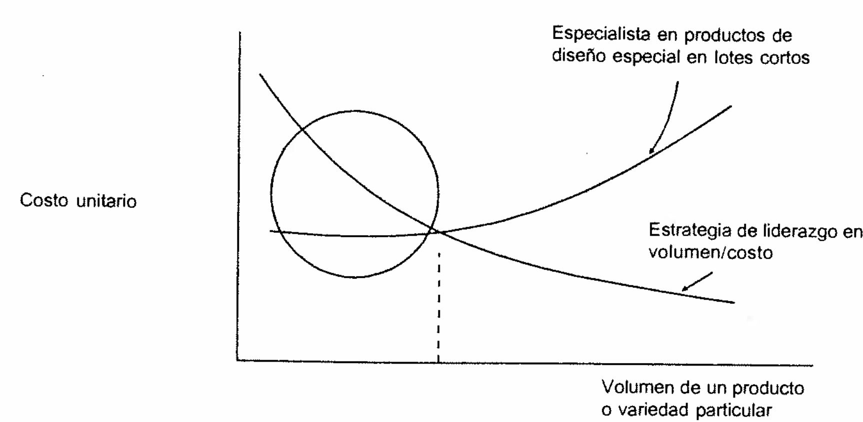


FIGURA 11-1. *Curvas alternas de costos.*

La compañía que explícitamente diseña su proceso de producción para tener flexibilidad, inicios rápidos y lotes cortos (por ejemplo, máquinas computarizadas de propósito general) logrará una ventaja de costos sobre el fabricante de grandes volúmenes que atiende pedidos según especificaciones o lotes pequeños. Una estrategia viable en tales casos consiste en concentrarse en las órdenes del área circulada de la figura 11-1. Las diferencias de la curva de costos que le permiten tal estrategia pueden basarse en pedidos pequeños, en pedidos según especificaciones, en variedades de productos en cantidades menores y en otros factores. En su concepto de la "planta en concentración" Wickham Skinner ha descrito cómo este tipo de estrategias puede implementarse.[5]

Cómo competir a nivel internacional

Una compañía puede escapar de la madurez compitiendo en el ámbito internacional donde la industria presente una estructura más favorable. Esta estrategia simple ha sido practicada entre otros por Crown Cork and Seal en los contenedores y coronas metálicas y por Massey-Ferguson en los implementos agrícolas. En ocasiones un equipo que es obsoleto en el mercado nacional puede tener gran demanda en los mercados internacionales, con lo cual disminuyen considerablemente los costos de entrada. O la estructura de la industria puede ser mucho más favorable en el ámbito internacional, con compradores menos exigentes y poderosos, con menos rivales y con otros aspectos propicios. Las desventajas de esta estrategia son los conocidos riesgos de la competencia internacional y el hecho de que tal vez sólo se posponga la madurez en vez de encararla.

[5] Skinner (1974).

¿Debe intentarse realizar la transición?

No necesariamente deben intentarse los cambios estratégicos requeridos para competir exitosamente en una industria en la etapa de madurez, pues quizá hagan falta nuevos y abundantes tipos de recursos y habilidades. La decisión dependerá no sólo de los recursos, sino también del número de compañías con capacidad suficiente para seguir en la industria, de la duración prevista de la crisis mientras se efectúan los ajustes correspondientes y de las perspectivas de utilidades futuras (que se basan en la estructura futura).

En algunas compañías, una estrategia de desinversión puede ser más idónea que invertir más con poca seguridad de los rendimientos, como lo ha hecho Dean Foods con la leche líquida. Se ha centrado en reducir los costos y en realizar inversiones sumamente selectivas en equipo que ahorra costos más que en expandir su posición en el mercado.

Los líderes de la industria no siempre se encuentran en condiciones ideales para hacer los ajustes exigidos por la transición, si tienen estrategias con mucha inercia y estrechos vínculos con las necesidades estratégicas propias de la fase de crecimiento. La flexibilidad de una empresa pequeña puede resultar ventajosa en la transición, a condición de contar con los recursos necesarios para hacer el ajuste. Además, a ella le será más fácil segmentar el mercado. Le será más fácil establecer una posición sólida a una empresa si entra en la industria durante la fase de transición, si posee recursos financieros y de otra clase, pero sin ningún vínculo con el pasado. La confusión causada por el periodo de transición ofrece oportunidades a los posibles participantes, a condición de que la estructura de la industria sea favorable a largo plazo.

TRAMPAS ESTRATÉGICAS DURANTE LA TRANSICIÓN

Además del hecho de no reconocer las consecuencias estratégicas antes descritas de la transición, se observa en las compañías una tendencia a ser víctima de las siguientes trampas estratégicas típicas:

1. *Las autopercepciones de la compañía y su percepción de la industria.* Las compañías se forman una percepción o imagen de sí mismas y de sus capacidades relativas ("somos el líder en calidad", "damos un excelente servicio a nuestros clientes"), las cuales se reflejan en las suposiciones implícitas que constituyen la base de sus estrategias (Capítulo 3). Estas autopercepciones pueden irse haciendo cada vez más erróneas a medida que avanza la transición, que los compradores ajustan sus prioridades y que los competidores responden a las nuevas condiciones de la industria. Por lo demás, las compañías tienen suposiciones sobre la industria, la competencia, los clientes y proveedores que pueden ser invalidadas por la transición. Con todo, a veces las suposiciones son un proceso difícil por fundarse en la experiencia.

2. *Atrapados en la mitad.* Este problema, explicado ya en el capítulo 2, resulta especialmente grave durante la transición a la madurez. La transición acaba con la inercia que había posibilitado esta estrategia en el pasado.

3. *La trampa de efectivo: inversiones para acrecentar la participación en un mercado maduro.* El efectivo debería invertirse en una industria sólo si se prevé que se recuperará más tarde. En una industria madura de crecimiento lento, a menudo son heroicas las suposiciones con que se justificaría la inversión de efectivo para aumentar la participación. La madurez impide incrementar o mantener los márgenes de utilidad suficiente tiempo para recuperar las inversiones, pues de ese modo el valor presente de las entradas de efectivo justificaría las salidas. En conclusión, las industrias en etapa de madurez son a veces verdaderas trampas de efectivo, cuando una compañía no ocupa una posición fuerte en el mercado y aun así intenta obtener mayor participación. Las probabilidades están en contra de ella.

Otra trampa consiste en concentrarse demasiado en los ingresos del mercado y no en la rentabilidad. Es una estrategia que pudo haber sido conveniente durante la fase de crecimiento, pero que casi siempre enfrenta rendimientos decrecientes durante la fase de madurez. Hertz muy probablemente sufrió este problema a fines de los años 60, por lo que le ofreció a RCA una magnífica oportunidad de obtener magníficas utilidades a mediados de la década de 1970.

4. *Renunciar muy fácilmente a la participación en el mercado a cambio de utilidades a corto plazo.* Ante las presiones de las utilidades en la transición, algunas compañías parecen tratar de mantener la rentabilidad de años recientes. Lo hacen a costa de su participación en el mercado o eliminando las inversiones en marketing, investigación y desarrollo u otras áreas necesarias, y esto deteriora su posición en el mercado. La negativa a aceptar utilidades más bajas durante esta fase puede revelar falta de visión, si las economías de escala serán importantes en la industria madura. Ocurrirá inevitablemente un periodo de utilidades más bajas mientras se racionaliza la industria, y entonces se requiere mucha frialdad para no reaccionar excesivamente.

5. *Resentimiento y reacción irracional ante la competencia de precios ("no vamos a competir en precio").* Muchas veces a las compañías les resulta difícil aceptar la necesidad de competir en precios tras un periodo en que no habían tenido que hacerlo y en que, por tanto, evitarlo pudo haber sido una regla áurea. Algunos directivos incluso ven en esta competencia algo indecoroso o no acorde a su dignidad. Puede ser una reacción peligrosa ante la transición, periodo en que la disposi-

ción de fijar precios agresivos puede significar ganar una participación en el mercado que contribuirá decisivamente a establecer una posición de costos bajos a largo plazo.

6. *Resentimiento y reacción irracional ante los cambios de prácticas en la industria ("están perjudicando la industria").* Estos cambios (por ejemplo, técnicas de marketing, métodos de producción y la naturaleza de los contratos con los distribuidores) acompañan siempre la transición. Pueden ser importantes para el potencial a largo plazo, pero a menudo encuentran resistencia. Por ejemplo, se resisten a sustituir los métodos manuales por máquinas, lo mismo que había ocurrido en algunas industrias de artículos deportivos y las compañías no están dispuestas a comenzar a comercializar agresivamente sus productos ("el marketing no funciona en este sector industrial; se requiere la venta personal"). La resistencia puede hacer que la compañía se rezague en su adaptación al nuevo entorno competitivo.

7. *Darle demasiada importancia a los productos "creativos" y "nuevos" en vez de mejorar los actuales y de venderlos agresivamente.* Aunque el éxito obtenido antes en las etapas iniciales y de crecimiento se haya basado en la investigación y en productos nuevos, al iniciarse la madurez será más difícil encontrar productos y aplicaciones nuevas. Casi siempre conviene cambiar la orientación de la actividad innovadora, dándole prioridad a la estandarización sobre la novedad y el perfeccionamiento. Con todo, el cambio no satisface a algunas empresas y se resisten a él.

8. *Recurrir a una "mejor calidad" como excusa para no responder a las tácticas de marketing y de precios agresivos de los rivales.* Una gran calidad es indispensable para que una empresa sea fuerte, pero los diferenciales de calidad tienden a erosionarse conforme madura un sector industrial (Capítulo 8). Aun cuando se conserven, los compradores más conocedores estarán dispuestos a cambiar la calidad por precios más bajos en una industria madura donde compraban antes los productos. Pero a muchas compañías les es difícil aceptar el hecho de que no poseen el mejor producto o de que su calidad es demasiado cara.

9. *Un exceso de capacidad ociosa.* Algunas empresas tienen exceso de capacidad por la extraordinaria demanda de capacidad o los incrementos que inevitablemente acompañan la modernización de la planta necesaria para competir en una industria madura. La mera existencia del exceso produce presiones sutiles y no tan sutiles para utilizarla, pudiendo emplearse en formas que erosionarán la estrategia. Por ejemplo, una compañía puede colocarse en la mitad según la terminología utilizada en el capítulo 2, en vez de conservar una posición más equilibrada. O presionar a los directivos y hacerlos caer en la trampa del efectivo. A menudo conviene vender o desechar el exceso de capacidad. Sin embargo, es evidente que no debería venderse a alguien que lo utilice después en la misma industria.

Consecuencias organizacionales de la madurez

Tendemos a pensar que las condiciones del cambio organizacional se deben a las grandes alteraciones de la estrategia y a la evolución del tamaño y diversificación de una compañía. El ajuste necesario entre estructura organizacional y estrategia se da igualmente en la madurez; la transición a ella puede ser uno de los puntos esenciales en el desarrollo de la estructura y los sistemas organizacionales. Habrá que hacer ajustes sutiles sobre todo en los sistemas motivacionales y de control.

En el nivel estratégico hemos visto que una empresa ha de estar preparada para ajustar sus prioridades competitivas fundamentales a las condiciones tan cambiantes de la industria en etapa de madurez. Tal vez haya que prestar mayor atención a los costos, servicio al cliente y al verdadero marketing (en contraste con la venta). A veces se pensará menos en la introducción de nuevos productos y más en perfeccionar los ya existentes. Menos "creatividad" y más atención a los detalles y al pragmatismo suele ser lo que se requiere en una industria madura.

Estos cambios de concentración competitiva exigen naturalmente modificar la estructura y los sistemas organizacionales para respaldarlos. Son indispensables los sistemas diseñados para destacar y controlar algunas áreas. Tal vez también se necesiten una presupuestación más rigurosa, un control más estricto y nuevos sistemas de incentivos basados en el desempeño, todo ellos más formales que los usados anteriormente.[6] Adquirirá gran importancia el control de los activos financieros, como inventario y cuentas por cobrar. Los cambios anteriores han sido la clave de la reestructuración exitosa en industrias como los asilos y los vehículos recreativos que recientemente realizaron la transición.

Si una compañía quiere ser competitiva en costos, deberá de coordinar mejor sus funciones y sus plantas de producción. Por ejemplo, la madurez de la industria significa que quizá debamos integrar y coordinar mejor las plantas regionales que hasta ahora operaban independientemente; para ello harán falta no sólo nuevos sistemas y procedimientos, sino también modificar radicalmente los puestos de los gerentes de planta.

En ocasiones los cambios que acabamos de mencionar encuentran resistencia. A una empresa que se enorgullece de sus innovaciones y de un producto de gran

[6] La organización y los sistemas se vuelven más racionalizados, formales e impersonales en la transición de la compañía administrada por un emprendedor a una administración más profesional. Esta transición es difícil por naturaleza; pero conviene señalar que la transición organizacional necesaria para afrontar la madurez de la industria puede exigir además *otra* estructura y *otros* puntos focales de los principales sistemas gerenciales, debido a los cambios del ambiente competitivo ocasionados por la madurez. Se plantea un serio desafío, cuando las dos transiciones han de realizarse simultáneamente en una compañía.

calidad, le será difícil entrar en la "repugnante" competencia de precios y en el marketing agresivo, según vimos en páginas anteriores. A esta clase de competencia se oponen los altos niveles de la organización, lo mismo que el personal de las plantas y los integrantes de la fuerza de ventas. Nadie quiere sacrificar la calidad al ahorro y se oponen a una vigilancia estrecha de los costos. Más aún, a veces ven como pérdida de autonomía y como amenaza las nuevas normas de presentación de informes, los nuevos controles, las nuevas relaciones organizacionales y otras innovaciones. Hay que estar preparados para reeducar e incentivar al personal en todos los niveles, cuando entremos en la etapa de madurez.

El director general también ha de conocer los cambios sutiles de la atmósfera motivacional dentro de la organización que pueden acompañar la transición a la madurez. Durante el periodo de crecimiento que la precede, en general había magníficas oportunidades de progresar, todos sentían la emoción de trabajar en una empresa que crecía rápidamente y la satisfacción intrínseca del trabajo hacía innecesarios en gran parte los mecanismos formales internos para crear lealtad a la compañía. Por el contrario, en un ambiente competitivo más maduro, hay menos crecimiento, menos encanto, menos emoción y el espíritu de innovar y destacar tiende a desvanecerse. Tal situación plantea problemas extremadamente difíciles para la dirección general.

1. *Reducir las expectativas del desempeño financiero.* A menudo los ejecutivos deben atenuar los estándares del crecimiento y de las utilidades aceptables. Si intentan cumplir con los estándares anteriores, tal vez tomen medidas contraproducentes para la salud de la compañía a largo plazo, a menos que ella ocupe una fuerte posición en el mercado. El proceso de reducción será difícil, porque la arraigada tradición de obtener resultados financieros quizá se base en los éxitos del pasado. Debo aclarar que la dirección general afronta los mismos problemas al revisar sus expectativas.

2. *Mayor disciplina de la organización.* Los cambios ambientales comunes de una industria madura, mencionados en páginas anteriores, permiten menos inercia y requieren que la organización ejecute con mayor disciplina la estrategia escogida. Esto se refiere a todas las capas de la empresa en formas tangibles e intangibles.

3. *Menores expectativas de progreso.* Los índices pasados del progreso personal difícilmente se darán en un ambiente más maduro. Sin embargo, los directivos quizá aprendieron a definir el éxito en función del progreso al ritmo anterior. Por esas razones muchos renunciarán durante el proceso de transición; puede ser fuerte la presión que la organización le impone al director general. Su desafío consiste en encontrar nuevas formas de motivar y de premiar al personal. En esta área, la presión de la transición impulsa a algunas compañías a diversificarse para mantener el crecimiento y las posibilidades de progreso del pasado. Puede ser un grave error diversificarse *exclusivamente* por estos motivos.

4. *Mayor atención al aspecto humano.* En el proceso de adaptarse a la nueva atmósfera de la industria madura, y al cambiar las prioridades estratégicas implícitas, generalmente se necesita prestar mayor atención al aspecto humano de la empresa. Se requieren mecanismos organizacionales para lograr una mejor identificación con ella y la lealtad del personal; se diseñarán medios motivacionales más sutiles que los que habían sido eficaces durante la fase de crecimiento rápido. Tal vez haya que brindar soporte y aliento en el interior de la empresa, para reemplazar los estímulos y premios externos del pasado y para apoyar los difíciles ajustes internos en el clima organizacional.

5. *Recentralización.* Las presiones que la madurez de la industria impone al control de costos requieren a veces invertir las decisiones anteriores de crear centros autónomos de utilidades, tanto en la planta como en otras partes. Esto se observa principalmente cuando la organización del centro de utilidades fue diseñado para facilitar incorporar productos nuevos o abrir mercados a medida que la industria se desarrollaba.

Con un retorno a la organización más funcional mejora el control central, se eliminan fuertes gastos generales y se aumentan las posibilidades de coordinar las unidades. La coordinación adquiere mayor importancia que el espíritu emprendedor en la industria madura. Crown Cork y Seal lograron resultados extraordinarios en esa forma, Texfi –una compañía en problemas– está intentando hacer lo mismo en sus textiles[7] y Burger King está aplicándolo para atacar a McDonald's.

Transición de la industria y el director general

La transición a la madurez, sobre todo cuando exige varios de los ajustes estratégicos descritos en páginas anteriores, marca a menudo el inicio de una nueva "forma de vida" en la compañía. La emoción del crecimiento rápido y de las innovaciones es reemplazada por la necesidad de controlar los costos, competir en precios, vender agresivamente, etc. Este cambio en la forma de vida tiene consecuencias importantes para el director general.

[7] *Business Week,* 15 de agosto, 1977.

La *atmósfera* de la compañía quizá muestre cambios que no le parecen aceptables al director general. No puede ofrecer muchas oportunidades ni progreso al personal y cada día debe evaluar más rigurosamente el desempeño mediante sistemas formales y detallados. En tal ambiente no será fácil mantener la informalidad y las amistades personales del pasado. Las *habilidades* de este directivo cambian con las exigencias principales de la nueva organización. El riguroso control de costos, la coordinación interfuncional, el marketing y otras funciones se basarán en habilidades muy distintas de las que requería construir la empresa en una industria de crecimiento rápido. Ahora debe mostrar dotes estratégicas y administrativas, de modo que la adaptación resulta doblemente difícil.[8] Por último, el *estado de ánimo* o la emoción y el espíritu pionero que sintieron en el pasado cederán ante una presión creciente por sostenerse y sobrevivir. A menudo se observa una especie de malestar.

La transición a la madurez es, pues, un periodo difícil para el director general, en especial para el emprendedor fundador pero no sólo para él. A continuación mencionamos algunos resultados desafortunados, pero comunes:

- Niega la transición: el director general no reconoce ni acepta los cambios requeridos o carece de las habilidades necesarias. En consecuencia, se obstina en conservar la estrategia histórica y la estructura organizacional. Esta especie de rigidez es una reacción frecuente ante los problemas estratégicos no sólo durante la transición, sino también en otras situaciones adversas de la compañía.[9]
- Abandona la administración activa: el director general deja el control, sabedor de que la nueva forma de vida en la compañía ya no es satisfactoria o de que sus habilidades gerenciales son inapropiadas para el nuevo entorno.

El efecto que la transición de la industria tiene en el director general comunica un mensaje importante no sólo a él, sino también a los directivos de las compañías diversificadas. En una industria madura es necesario revisar los criterios con que se evalúa a los gerentes de las unidades de negocios, lo mismo que las habilidades y la orientación del director general. Por tales razones, conviene rotar a los gerentes al entrar una división en la madurez. En las empresas diversificadas existe la tendencia a aplicar los mismos criterios a los gerentes de división, sin importar su situación estratégica fundamentalmente distinta. También se tiende a suponer que las habilidades en una situación también lo sean en otra. Estos problemas pueden evitarse si se atiende a los efectos que la transición causa en los ejecutivos.

[8] En una transición clásica de la compañía dirigida por un emprendedor a la administrada profesionalmente, la adaptación de las habilidades requeridas del director general se realiza principal y exclusivamente en los aspectos organizativos y administrativos.

[9] Véase Porter (1976b).



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS INDUSTRIAS EN DECLINACIÓN

En el análisis estratégico, las industrias en declinación son aquellas que han tenido una reducción absoluta de las ventas unitarias a lo largo de un periodo sostenido.[1] Por tanto, el descenso no puede atribuirse al ciclo de negocios ni a otras discontinuidades a corto plazo, como huelgas o escasez de materiales, sino que representa una situación real donde es preciso diseñar estrategias de fin del juego. Siempre han existido este tipo de industrias; pero la persistencia de este ambiente estructural tan difícil probablemente ha aumentado con el lento crecimiento de la economía mundial, con la sustitución de productos resultante de la rápida inflación de costos y con el continuo cambio tecnológico en áreas como la de aparatos electrónicos, de computadoras y de productos químicos.

Aunque engañosamente comunes como fase del ciclo de vida del producto, las industrias en declinación no han sido estudiadas a fondo. En el modelo del ciclo de vida, esta fase se caracteriza por la disminución de los márgenes de utilidad, la eliminación de líneas de productos, la disminución de investigación y desarrollo y publicidad y por un número cada vez menor de competidores. La receta estratégica aceptada es la de "cosechar", es decir, suprimir la inversión, generar el máximo flujo de efectivo del negocio y desinvertir después. Los modelos basados en el portafolio de productos con el que hoy se realiza la planeación ofrecen la misma recomendación: no invertir en mercados de crecimiento lento o negativo, sino retirar la inversión.

Sin embargo, un estudio profundo de un amplio espectro de las industrias en descenso revela lo siguiente: en esta fase son muy complejas la naturaleza de la competencia y las opciones estratégicas de que disponen las compañías para encararlas. Los sectores industriales difieren enormemente en la forma en que la

[1] En este capítulo hemos utilizado ampliamente la obra de Kathryn Rudie Harrigan, mi alumna en Harvard y hoy profesora asistente de administración en la Universidad de Texas, Dallas.

competencia responde ante la situación: algunos envejecen con mucha clase; otros se caracterizan por guerras feroces, un exceso prolongado de capacidad y fuertes pérdidas de operación. También varían mucho las estrategias exitosas. Algunas compañías han conseguido excelentes rendimientos al aplicar estrategias de grandes reinversiones que más tarde les permitieron hacer de sus negocios mejores fuentes de efectivo. Y otras más evitaron las pérdidas que más tarde sufrieron sus competidores, pues salieron antes de que la mayoría advirtiera el descenso y no cosecharon nada en absoluto.

En este capítulo aplicaremos las herramientas analíticas de la parte I al ambiente tan especial de las industrias en descenso, en los casos en que la declinación escapara al control de las compañías instaladas.[2] Primero describiremos las condiciones estructurales que rigen la índole de la competencia durante esta fase y la hospitalidad de la industria con las que permanecen en ella. A continuación señalaremos algunos detalles de las opciones estratégicas genéricas (estrategia de fin de juego) con que cuenta esta clase de empresas. Concluiremos el capítulo exponiendo algunos principios para escoger una estrategia.

Componentes estructurales de la competencia en las industrias en declinación

Dentro del contexto del análisis incluido en el capítulo 1, varios factores estructurales cobran importancia especial cuando se determina la naturaleza de la competencia en la fase de descenso de una industria. La disminución de las ventas hacen que esta fase sea volátil en extremo. Sin embargo, la erosión que la incipiente presión competitiva cause en la rentabilidad dependerá de algunas condiciones fundamentales; éstas influyen en la facilidad con que la industria pierde capacidad y en la dureza con que las empresas que permanecen en ella intentarán aguantar la oleada de ventas decrecientes.

Condiciones de la demanda

El proceso por el cual disminuye la demanda y las características de los segmentos subsistentes del mercado influyen profundamente en la competencia durante la fase de descenso.

[2] A veces podemos invertir el descenso o declinación con innovaciones, con la reducción de costos o con cambios en otras circunstancias. En el capítulo 8 se comentan algunos medios de retardarlo. En el presente capítulo nos concentramos en industrias donde se han agotado ya los remedios disponibles y donde el problema estratégico consiste en encarar la situación.

Incertidumbre

El grado de incertidumbre percibido por los competidores (en forma racional o no) sobre si la demanda continuará cayendo es uno de los factores que afectan con mayor fuerza la competencia de fin del juego. Si las compañías piensan que la demanda se revitalizará o se estancará, probablemente tratarán de mantener su posición y quedarse en la industria. Los esfuerzos por conservar su posición a pesar de las ventas decrecientes tendrán muchas probabilidades de desencadenar una guerra feroz. Eso es precisamente lo que ocurre en la industria del rayón, donde ha habido esperanzas constantes y, quizá, justificadas de poder revertir las pérdidas de este material frente al nylon y al acero en el mercado de las cuerdas de llantas y las pérdidas ante otras fibras en el mercado textil. Por otra parte, si todas las compañías están seguras de que la demanda seguirá decayendo, se facilitará el proceso de retirar la capacidad del mercado en forma ordenada. Por ejemplo, en la industria del acetileno se hizo evidente que el costo exorbitante del gas natural convertiría al etileno en un sustituto más barato de muchos de los procesos químicos en que se usa al acetileno. Las compañías menos eficientes comenzaron pronto a preparar estrategias para retirarse.

En ocasiones, las compañías tienen *distintas* percepciones de la demanda futura; algunas prevén mayores probabilidades de revitalización y éstas estarán propensas a permanecer en la industria. Más aún, algunas historias de casos indican que en la percepción de una compañía referente al descenso futuro influye su posición y las barreras contra la salida. Cuanto más fuerte sea una de las dos variables, más optimistas parecen ser sus proyecciones del futuro.

Rapidez y patrón del descenso (o declinación)

Cuanto más lento sea el descenso o declinación, más estará enmascarado por factores de corto plazo en el análisis de las empresas sobre su posición y más incertidumbre habrá acerca del descenso futuro. La incertidumbre aumenta considerablemente la volatilidad de esta fase. En cambio, si la demanda está cayendo precipitadamente, será difícil justificar las proyecciones optimistas del futuro. Además, las grandes reducciones de ventas hacen más probable el abandono de plantas enteras o la desinversión en las divisiones, lo cual significa una rápida reducción de la capacidad de la industria. Un descenso suave también influye en la incertidumbre. Si las ventas de la industria son intrínsecamente volátiles como el rayón y el acetato, será difícil distinguir la tendencia descendente de la ventas y la confusión causada por las fluctuaciones periodo tras periodo.

La rapidez del descenso se debe en parte al patrón con que las compañías deciden retirar la capacidad de la industria. En los sectores industriales cuyo producto es un insumo importante para los clientes, la demanda cae precipitadamente si uno o dos grandes fabricantes optan por retirarse. Los clientes temen por la disponibilidad de un insumo clave y tienden a aceptar un sustituto más rápidamente que en condiciones normales. Por tanto, las compañías que anuncian prematuramente su salida influirán mucho en la rapidez del descenso. La rapidez suele acelerarse al avanzar el descenso, porque con el volumen decreciente se incrementan los costos y, quizá, los precios.

Estructura de las fuentes restantes de la demanda

Conforme se contrae la demanda, la naturaleza de las fuentes restantes contribuye decisivamente a determinar la rentabilidad de los competidores que quedan. Puede ofrecer perspectivas más o menos favorables de rentabilidad, según lo indique un análisis estructural completo como el descrito en el capítulo 1. Por ejemplo, una de las fuentes restantes en la industria de los cigarros es el segmento alto. Es extremadamente inmune a la institución, cuenta con compradores insensibles al precio y permite crear altos niveles de diferenciación del producto. Las compañías que conservan su posición en él están en buenas condiciones para conseguir rendimientos superiores al promedio a pesar del descenso de la industria, porque pueden defenderse frente a las fuerzas competitivas. En la industria del cuero, los productos de tapicería han sido una fuente de superviviencia en que la tecnología y la diferenciación causan el mismo efecto. En cambio, en la del acetileno, los segmentos del mercado en que este producto ha sido desplazado por el etileno se ven amenazados todavía por otros sustitutos; en ellos el acetileno es un producto básico, sujeto a una guerra de precios por sus elevados costos fijos de producción. En otras palabras, el potencial de utilidades es terriblemente desalentador en las fuentes restantes.

En términos generales, un fin de juego será rentable para los supervivientes si las fuentes restantes de la demanda incluyen compradores insensibles al precio o los que poseen poco poder de negociación, porque tienen elevados costos cambiantes u otros rasgos como los señalados en el capítulo 6. Por lo regular, la demanda restante es insensible al precio cuando es de reposición y cuando ha desaparecido la demanda proveniente de los fabricantes de equipo original. En el fin del juego, la rentabilidad dependerá también de la vulnerabilidad de las fuentes restantes de los sustitutos y de los proveedores poderosos. Dependerá también de las barreras contra la movilidad que protegen a las compañías que atienden los segmentos subsistentes contra los ataques de las compañías deseosas de reemplazar las ventas perdidas en los segmentos que empiezan a desaparecer.

Causas del descenso o declinación

La demanda de una industria decae por varias razones que influyen en la competencia durante esta fase.

Sustitución tecnológica. Una causa de descenso la constituyen los productos creados gracias a la innovación tecnológica (la sustitución de las reglas de cálculo por las calculadores electrónicas) o que adquieren prominencia por los cambios en los costos relativos y por su calidad (la sustitución de cuero por fibras sintéticas). Esta causa representará una amenaza para las utilidades, porque generalmente una sustitución creciente las deprime al mismo tiempo que las ventas. El efecto negativo se mitiga cuando hay fuentes de demanda inmunes o resistentes al sustituto y con características favorables en el sentido antes señalado. La sustitución puede acompañarse o no de la incertidumbre ante la demanda futura, según la industria de que se trate.

Demografía. Otra causa del descenso es la disminución del tamaño del grupo de clientes que compra el producto. En las empresas industriales, la demografía ocasiona el descenso al reducir la demanda en las industrias secundarias. No se acompaña de la presión competitiva de un producto sustituto. Por tanto, si afecta en forma ordenada la capacidad de abandonar de la industria, los supervivientes tendrán perspectivas de utilidades semejantes a las que había antes del descenso. Pero los cambios demográficos suelen estar sujetos de gran incertidumbre, lo cual causa un efecto desestabilizador en la competencia como hemos visto antes.

Cambios de las necesidades. La demanda puede caer por motivos sociológicos o de otra índole que modifican las necesidades o gustos del comprador. Por ejemplo, el consumo de cigarros ha disminuido en gran medida por la drástica disminución de su aceptabilidad social. Igual que los cambios demográficos, los de necesidades no forzosamente imponen mayor presión de sustitutos a las ventas subsistentes. Sin embargo, pueden estar sujetas a gran incertidumbre, como los cigarros, y ésta puede hacer que muchas compañías sigan pronosticando un repunte de la demanda. Es una situación muy negativa para la rentabilidad.

Así pues, la causa del descenso de una industria nos da pistas sobre el probable grado de incertidumbre que las compañías perciben en la demanda futura y también nos da algunas indicaciones sobre la rentabilidad de atender los segmentos restantes.

Barreras contra la salida

La forma en que la capacidad deja el mercado es indispensable para competir dentro de las industrias en descenso. Sin embargo, del mismo modo que hay barreras contra la entrada, también hay *barreras contra la salida* que mantienen las empresas que compiten, a pesar de percibir rendimientos por debajo del promedio. Cuanto más sólidas sean las barreras, menos hospitalaria será la industria con las que permanecen durante la etapa de descenso.

Las barreras contra la salida se deben a varias causas.

Activos durables y especializados

Si los activos de una empresa –activos fijos, de capital de trabajo o ambos– son muy específicos de ella, de la industria o del lugar donde se emplean, se producen barreras contra la salida al disminuir el valor de liquidación de la inversión. Los activos especializados han de venderse a alguien que desee usarlos en la misma industria (y, si son lo bastante especializados, para usarlos en el mismo lugar), pues de lo contrario su valor de mercado disminuye considerablemente y habrá que desecharlos. Suele ser pequeño el número de compradores deseosos de utilizarlos en la misma industria, pues probablemente los desalienten las mismas razones que impulsaron a venderlos en un mercado en descenso. Por ejemplo, una complejo industrial de acetileno o una planta de rayón poseen equipo tan especializado que deben venderlo a otro propietario para el mismo uso o deshacerse de él. Más aún, resulta tan difícil desmantelar y transportar una planta de acetileno que los costos pueden ser iguales o mayores que el valor de desecho. Una vez que las industrias de acetileno y de rayón comenzaron a declinar, prácticamente no había posibles compradores que estuvieran dispuestos a seguir operando las plantas en venta; a las que se vendieron se les hicieron enormes descuentos respecto a su valor en libros y los compradores a menudo eran especuladores o grupos desesperados de empleados. El inventario dentro de las industrias en descenso posiblemente tenga un valor muy bajo, en especial si la rotación suele ser muy lenta.

Si es bajo el valor de liquidación de los activos de una empresa, desde el punto de vista económico a la compañía le conviene permanecer en el sector industrial aunque en el futuro se prevean pequeños flujos descontados de efectivo. Si los activos son duraderos, el valor en libros quizá supere con creces el valor de liquidación. Así pues, una empresa puede sufrir una pérdida en libros, pero en lo económico le convendrá quedarse porque los flujos descontados de efectivo rebasan el costo de oportunidad del capital en la inversión (el cual podría liberarse en caso de desinvertir). Desinvertir en una situación donde el valor en libros supera al de liquidación también origina una cancelación, que tiene efectos disuasivos en la salida, según veremos más adelante.

Al evaluar las barreras contra la salida levantadas por la especialización de activos en un sector industrial, cabe preguntarse si hay mercado para los activos que forman parte de un negocio en marcha. Algunas veces pueden venderse en los mercados internacionales que se hallan en otra etapa del desarrollo económico, a pesar de su escaso valor en su país. Con ello se eleva el valor de liquidación y se reducen las barreras contra la salida. Sin embargo, haya o no mercados internacionales, el valor de los activos especializados normalmente disminuye al evidenciarse que la industria ha comenzado ya a decaer. Por ejemplo, Raytheon, empresa que vendió sus activos de fabricación de bulbos para aspiradoras a principios de los años 60 cuando había gran demanda de bulbos para televisores de color, recuperó un valor mucho mayor de liquidación que las compañías que habían tratado de deshacerse de sus plantas a principios de los años 70, después de haber comenzado a decaer la industria. A pocos fabricantes –si no es que a ninguno– les interesaba comprar en esta época; las compañías extranjeras que proveían los bulbos de aspiradora a las economías menos avanzadas ya habían comprado el equipo para fabricarlos o se hallaban en una posición negociadora mucho más fuerte en un momento en que se palpaba el descenso de la industria en Estados Unidos.

Costos fijos de la salida

Los grandes costos fijos consolidan las barreras contra la salida al disminuir el valor efectivo de liquidación de una compañía. A menudo los arreglos laborales suponen fuertes costos; de hecho, en algunos países, Italia entre ellos, estos costos son enormes porque el gobierno no aprueba la pérdida de empleos. Cuando la compañía comienza a desinvertir, durante un periodo largo gerentes, abogados y contadores expertos trabajarán a tiempo completo y a un costo alto. A veces habrá que tomar medidas para asegurar que, después de la salida, los exclientes tengan acceso a las refacciones; esto supone incurrir en una pérdida que, al ser descontada, se convierte en un costo fijo de salida. Quizá haya que llegar a nuevos acuerdos con los gerentes y empleados o sea necesario volver a capacitarlos. Cuando se rompen contratos a largo plazo de compra de insumos o de venta de productos puede incurrirse en graves sanciones por la cancelación, si es que pueden cancelarse. Muchas veces se paga el costo de hacer que otra compañía cumpla con ellos.

Con frecuencia la salida conlleva costos ocultos. Una vez conocida la decisión de desinvertir, la productividad de los empleados posiblemente tienda a decaer y los resultados financieros a deteriorarse. Los clientes institucionales se apresuran a retirar los pedidos y a los proveedores ya no les interesa cumplir sus promesas.

Esta clase de problemas, además de los concernientes a la ejecución de una estrategia de aprovechamiento según veremos luego, puede acelerar las pérdidas de la propiedad en los pocos meses restantes y ocasionar fuertes costos de salida.

Por otra parte, en ocasiones la salida permite a la compañía evitar inversiones fijas que de lo contrario debería realizar. Por ejemplo, pueden evitarse las inversiones requeridas para cumplir con las regulaciones ambientales, lo mismo que otras reinversiones de capital simplemente para mantenerse en la industria. Las exigencias de efectuar este tipo de inversiones *favorecen* la salida, salvo que produzcan un aumento equivalente o mayor en el valor descontado de liquidación de la compañía, porque acrecientan la inversión en la industria sin incrementar las utilidades.

Barreras estratégicas contra la salida

Aun cuando una compañía diversificada no afronte barreras contra la salida provenientes de consideraciones económicas que se relacionan exclusivamente con el negocio en cuestión, quizá haya barreras por la importancia que éste tiene para ella desde un punto de vista estratégico global.

Interrelación. La compañía está en condiciones de formar parte de una estrategia total que abarca un grupo de negocios, por lo cual abandonarlo atenuaría su impacto. El negocio puede ser esencial para la identidad o imagen de la compañía. La salida perjudicaría su relación con los principales canales de distribución o reduciría su poder negociador en las compras. Podría desperdiciar las instalaciones u otros activos compartidos, según se presten a otras aplicaciones por parte de ella o pueda alquilarse en el mercado abierto. Si una empresa da por terminada su relación de proveedor exclusivo con un cliente, no sólo excluirá la venta de otros productos a él sino que reducirá sus oportunidades en otros negocios donde ofrece materias primas o componentes básicos. Un aspecto esencial de la solidez de la barreras de interrelación es la capacidad de transferir a nuevos mercados los recursos liberados de la industria en descenso.

Acceso a los mercados financieros. La salida puede disminuir la confianza que la empresa inspira a los mercados de capital o empeorar su capacidad de atraer interesados en adquirirla (compradores). Si el negocio desinvertido es grande en relación con el total, su desinversión aminorará notablemente la credibilidad financiera. Aun cuando una cancelación se justifique en lo económico desde el punto de vista de la entidad, puede influir negativamente en el crecimiento de utilidades o elevar el costo del capital en alguna otra forma.[3] La magnitud de las cancelaciones dependerá, claro está, de la depreciación que presenten los activos en relación con su valor de liquidación, así como de la capacidad para desinvertir incrementalmente el negocio, en vez de tomar una decisión de una vez por todas.

[3] Una compañía diversificada podrá servirse de la pérdida fiscal como una cancelación, lo cual mitiga el impacto negativo que las decisiones de salir tienen en el flujo de efectivo. Sin embargo, la cancelación puede seguir afectando a los mercados financieros.

Integración vertical. Si el negocio tiene una relación vertical con otro de la compañía, el efecto de las barreras contra la salida dependerá de si la causa del descenso afecta a toda la cadena vertical o sólo a un eslabón. En el caso del acetileno, su obsolescencia produjo este mismo efecto a lo largo de las industrias de síntesis de sustancias químicas que lo usaban como materia prima. Si una compañía se hallaba en este sector industrial y también en uno o varios de los procesos conexos, el cierre de una planta de acetileno significaba clausurar las instalaciones de procesos posteriores u obligaba a encontrar un proveedor externo. Aunque la compañía podría negociar un precio favorable de uno de ellos porque estaba cayendo la demanda de acetileno, finalmente se tendría que abandonar también de las operaciones subordinadas. En este caso, la decisión de salir tendría que abarcar la cadena entera.

En cambio, si una unidad de la parte superior de la cadena vendiera a otra situada en la parte inferior un insumo que ha quedado obsoleto con el sustituto, esta última estará muy motivada para localizar un proveedor externo del insumo sustituto, con el propósito de no empeorar su posición competitiva. Por tanto, el hecho de que estuviera integrada hacia adelante apresuraría la decisión de abandonar la industria, porque su valor estratégico desapareció y se ha convertido en una carga estratégica para la compañía en general.

Barreras contra la información

Cuánto más estrechamente se encuentre un negocio relacionado con otros de la compañía, sobre todo en el compartir activos o en tener relación con el cliente-proveedor, más difícil será obtener información clara sobre su verdadero desempeño. Los negocios de rendimiento bajo pueden estar ciegos por el éxito de otros conexos; en consecuencia, quizá la empresa ni siquiera considerará que las decisiones de salir se justifiquen desde el punto de vista económico.

Barreras administrativas o emocionales

Aunque las barreras contra la salida anteriormente descritas se basan en cálculos económicos racionales (o en la imposibilidad de hacerlos por la falta de información), la dificultad de abandonar un negocio parece no limitarse exclusivamente a este tipo de factores.[4] Una consideración que aparece en muchos estudios de

[4] Esta afirmación supone que los ejecutivos poseen suficiente control que les permite obrar no en el mejor interés de los accionistas. En el caso extremo en que ellos mismos son accionistas, probablemente la oportunidad y la posibilidad de las barreras emocionales serán muy altas.

casos es el apego emocional de los directivos a un negocio y su compromiso con él, así como el orgullo de sus capacidades y de sus logros y los temores concernientes a su futuro.

En una compañía de un solo negocio, su abandono le costará el empleo de los ejecutivos y, por tanto, percibirá que acarreará las siguientes consecuencias desagradables desde el punto de vista personal:

- Un duro golpe para su orgullo y el estigma de "haber renunciado"
- La ruptura de la identificación con el negocio puede ser prolongada
- Una señal externa de fracaso que aminora la movilidad de puestos

Cuanto más larga sean la historia y la tradición de la compañía y cuanto menor sea la movilidad de los altos directivos hacia otras empresas y carreras, mayor poder disuasivo tendrán las consideraciones anteriores para disuadir la salida.

Se cuenta con copiosa evidencia que las barreras personales y emocionales también se extienden a los altos directivos de las compañías diversificadas. Los jefes de la división enferma se hallan en una posición muy parecida a la empresa de un solo negocio. Les resulta difícil proponer la desinversión, de modo que la carga de decidir cuándo abandonarlo suele recaer en la gerencia. Sin embargo, la identificación con determinados negocios puede ser todavía muy fuerte incluso en este nivel, sobre todo si llevan varios años, si fueron los primeros de la compañía, si forman parte de su tradición, si se iniciaron o la adquirieron con la participación directa de los titulares actuales. Así, la decisión de General Mills de desinvertir su negocio original (harina comercial) fue sin duda una decisión dolorosa y que tardó muchos años en tomarse.

Del mismo modo que la identificación se extiende a los altos directivos de la empresa diversificada, lo mismo sucede con el orgullo y el interés por la imagen externa. Una vez más, esto se observa principalmente cuando ellos intervinieron personalmente en el negocio que se proyecta desinvertir. Más aún, a diferencia de las entidades de un solo negocio, las compañías diversificadas pueden darse el lujo de financiar las divisiones en problemas mediante negocios rentables y algunas veces hasta pueden evitar dar a conocer sus resultados. Esa capacidad quizá permita que los factores emocionales intervengan en las decisiones de desinvertir en las compañías diversificadas, a pesar de que irónicamente uno de los beneficios de la desinversión es precisamente realizar una evaluación más imparcial y objetiva de las inversiones.

Las barreras contra la salida pueden ser tan fuertes que, como se observa en varios estudios dedicados a los casos de desinversión, ésta no ocurrió antes que se cambiara al presidente ejecutivo, a pesar de que el desempeño bajo llevaba ya

mucho tiempo.[5] Aunque tal vez se trate de una situación extrema, casi todos parecen coincidir en que la desinversión es probablemente una de las decisiones más difíciles que toman los altos directivos.[6]

Las barreras administrativas contra la salida pueden atenuarse mediante la experiencia con la salida. Por ejemplo, parecen menos prevalentes en las compañías del área general de productos químicos, donde son comunes el fracaso tecnológico y la sustitución de productos; que en las de los sectores donde los productos suelen tener una vida breve; en las de alta tecnología que tienden más a percibir las posibilidades de nuevos negocios para reemplazar los que están decayendo.

El gobierno y las barreras sociales

En algunas situaciones, sobre todo en los países extranjeros, el cierre es casi imposible por el intéres del gobierno en mantener el empleo y por el impacto que la decisión tiene en la comunidad local. El precio de la desinversión puede ser perder la concesión de otros negocios o algunas condiciones prohibitivas. Aunque el gobierno no intervenga formalmente, por la situación de la compañía pueden ser muy intensas la presión de la comunidad y la presión política informal contra la salida.

Otro factor estrechamente relacionado con el anterior es el interés social que la dirección siente por sus empleados y por la comunidad, que tal vez no se traduzca en términos monetarios pero que no por ello deja de ser muy real. La desinversión a veces significa mayor desempleo y puede afectar seriamente una economía local. Estos factores interactúan con las barreras emocionales para impedir la salida. Por ejemplo, en la deprimida industria de pulpa de papel de Quebec ha provocado honda preocupación social el cierre de las fábricas de esta industria, muchas de las cuales están ubicadas en ciudades de una sola empresa. Los ejecutivos se sienten abrumados por el bienestar de la comunidad, y el gobierno ha hecho sentir su presión tanto formal como informalmente.[7]

Debido a uno o varios de los tipos anteriores de barreras contra la salida, una compañía podrá continuar compitiendo en un sector industrial a pesar de su deficiente desempeño financiero. La capacidad no abandona al sector a medida que éste se contrae; los competidores luchan desesperadamente por sobrevivir. En una industria en descenso con sólidas barreras, incluso a las compañías más fuertes y sanas les será difícil no verse perjudicadas durante el proceso de declinación.

[5] Véase, por ejemplo, a Gilmour (1973).
[6] Consúltese en Porter (1976) una explicación de las formas de superar las barreras administrativas.
[7] Véase en Mehta (1978) una explicación exhaustiva de la función que el gobierno desempeña en esta industria en descenso.

Mecanismo de la venta de activos

La forma en que los activos se venden puede influir profundamente en la rentabilidad de una industria en descenso. Así, en la deprimida industria canadiense de la pulpa de papel, una planta importante no se clausuraba sino que se vendía a un grupo de emprendedores, con un descuento importante de su valor en libros. Gracias a una base menor de inversión, los directivos de la nueva entidad podían tomar decisiones sobre precios y sobre otros aspectos que les parecían adecuados, pero que causarían serio daño al resto de los participantes. El mismo efecto puede causar la venta de los activos entre los empleados. Por tanto, si los activos se venden *dentro de la industria* y no se retiran, esto será peor para la competencia futura que si los propietarios originales hubieran permanecido en la industria.

Cuando los subsidios gubernamentales mantienen vivas las empresas en las industrias en descenso, la situación es casi tan mala como la anterior. No sólo la capacidad no abandona el mercado, sino que la entidad subsidiada puede deprimir aún más las utilidades potenciales, porque basa su decisión en una economía distinta.

Volatilidad de la rivalidad

Ante la disminución de las ventas, la fase de descenso de una industria estará particularmente expuesta a una feroz guerra de precios entre los competidores. Por tanto, las condiciones que determinan la rivalidad descrita en el capítulo 1 influyen mucho más en la rentabilidad de una industria en descenso o declinación. La guerra entre las compañías que permanecen será más intensa en las situaciones siguientes:

- el producto se percibe como un bien de consumo general;
- los costos fijos son altos;
- muchas compañías quedan atrapadas en la industria por las barreras contra la salida;
- varias empresas perciben que conservar su posición tiene gran importancia estratégica;
- las fuerzas relativas de las compañías que permanecen están relativamente equilibradas, de modo que a una o unas cuantas compañías no les es fácil ganar la lucha competitiva;
- las compañías no están seguras de sus fuerzas competitivas relativas y muchas realizan en vano intentos por cambiar su posición.

Los proveedores y los canales de distribución pueden acentuar la volatilidad de la rivalidad. La industria pierde importancia como cliente para los proveedores al decaer, y esto influye en los precios y servicios.[8] Por su parte, el poder de los canales aumentará conforme decaiga la industria, si atienden a muchas compañías, si controlan el espacio y el posicionamiento en los anaqueles o si pueden influir en la decisión final de compra de un cliente. Por ejemplo, en el mercado de los puros, el posicionamiento en los anaqueles es esencial para el éxito por ser una compra de impulso. En este caso, el poder de los canales de distribución ha aumentado considerablemente durante el descenso de la industria, lo mismo que los márgenes de utilidad de los proveedores.

Quizá la peor situación desde el punto de vista de la rivalidad de la industria en esta etapa es aquella en que dos o más empresas tienen una posición relativamente débil, pero poseen suficientes recursos y el firme compromiso estratégico de permanecer en la industria. Sus debilidades las impulsan a tratar de mejorar su posición con medidas desesperadas, como reducciones de precio, que constituyen una amenaza para la industria entera. Su poder de permanencia obliga a otras a reaccionar.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN LAS INDUSTRIAS EN DESCENSO

Las discusiones sobre la estrategia en la etapa de descenso o declinación suelen girar en torno a desinvertir o a cosechar los frutos, pero hay una *gama* de opciones estratégicas aunque no todas necesariamente factibles en determinado sector industrial. Podemos expresar esa variedad en función de cuatro estrategias básicas (que aparecen en la figura 12-1) que sirven para competir y que podemos aplicar individual o –en algunos casos– secuencialmente. En la práctica, las distinciones entre ellas rara vez son claras, pero conviene explicar sus objetivos e implicaciones por separado. Las cuatro estrategias varían enormemente no sólo en sus metas, sino también en sus consecuencias para la inversión. En las estrategias de desinvertir

Liderazgo	*Nicho*	*Recolección*	*Desinversión rápida*
Buscar una posición de liderazgo en la participación en el mercado	Crear o defender una posición sólida dentro de un segmento	Administrar una desinversión controlada, aprovechando las fuerzas	Liquidar la inversión al comenzar la etapa de descenso

FIGURA 12-1 *Estrategias alternas.*

[8] Pero si la industria es un cliente importante de los proveedores, éstos tratarán de luchar contra el descenso.

y recolectar, administramos la empresa para lograr la desinversión, un objetivo clásico de las estrategias en fase de descenso. En cambio, en las estrategias de liderazgo o de nicho, la compañía en realidad quiere invertir para fortalecer su posición.

En la siguiente sección abordaremos la cuestión de las formas de adecuar la estrategia a la industria y a una compañía en particular; por ahora examinaremos las motivaciones de cada opción estratégica y los pasos con que comúnmente se implementa.

Liderazgo

La estrategia de liderazgo se propone sacar partido de una industria en descenso o declinación cuya estructura es tal que la empresa o empresas que permanecen en ella están en condiciones de aprovechar la rentabilidad superior al promedio y pueden asumir el liderazgo frente a los rivales. La compañía quiere ser la única o una de las pocas que subsistan en la industria. Una vez alcanzada esta posición, pasa a la estrategia de conservación o de recolección controlada según el patrón subsecuente de las ventas.[9] Esta estrategia supone que, al lograr el liderazgo, la compañía se halla en mejor posición para conservar una de las dos posiciones mencionadas de lo que sucedería en caso contrario (teniendo en cuenta la inversión requerida).

He aquí los pasos tácticos que pueden facilitar la ejecución de la estrategia de liderazgo:

- invertir en acciones agresivas y competitivas en los precios, en el marketing y en otras áreas cuyo fin es aumentar la participación en el mercado y garantizar el rápido retiro de capacidad de otras empresas;
- comprar participación en el mercado adquiriendo competidores o sus líneas de productos a precios que superen los que podrían conseguir en el de otros; con ello se reducen las barreras contra la salida de los competidores;
- comprar y retirar la capacidad de los competidores, lo que una vez más reduce las barreras de salida de los competidores y garantiza que su capacidad no se venda dentro de la industria;
- por esta razón una compañía líder en la industria de los sensores mecánicos ofrece una y otra vez adquirir los activos de sus rivales más débiles;

[9] Invertir en un mercado de crecimiento lento o negativo casi siempre es riesgoso, porque el capital puede quedar congelado y resistir la recuperación por medio de las utilidades o la liquidación. La estrategia de liderazgo supone que la posición de la compañía y la estructura de la industria permitirán recuperar con creces la inversión, aunque se realice tardíamente en el desarrollo de la industria.

- atenuar las barreras contra la salida con otros medios; por ejemplo, ofrecerse a fabricar las refacciones de sus productos, aceptando contratos a largo plazo, produciéndoles bienes de marca privada para que pongan fin a sus operaciones de manufactura;
- manifestar mediante declaraciones y acciones públicas la firme decisión de permanecer en la industria;
- demostrar fuerzas evidentemente superiores mediante tácticas competitivas, cuyo fin es disipar las ideas de los rivales de ofrecer resistencia;
- generar y difundir información creíble que aminore la incertidumbre sobre el descenso futuro, con lo cual disminuye la probabilidad de que los competidores sobreestimen las verdaderas perspectivas de la industria y decidan permanecer en ella;
- acrecentar los costos para que otros competidores permanezcan, acelerando la necesidad de reinvertir en nuevos productos o en el mejoramiento de los procesos.

Nicho

El objetivo de esta estrategia es identificar un segmento (o paquete de demanda) de la industria que no sólo conserve estable la demanda o que haga lento el deterioro, sino que además posea características estructurales que permitan altos rendimientos. Después, la compañía, invierte para fortalecer su posición en este segmento. Quizá convenga que adopte algunas de las medidas mencionadas en la estrategia de liderazgo, pues sólo así podrá reducir las barreras contra la salida o la incertidumbre concerniente a este segmento. Por último, puede optar por una estrategia de desinvertir o de cosechar los frutos.

Estrategia de cosechar los frutos

En esta estrategia, la compañía procura optimizar el flujo de efectivo proveniente del negocio. Lo hace eliminando o restrigiendo considerablemente las nuevas inversiones, reduciendo el mantenimiento de las instalaciones y aprovechando las fuerzas residuales del negocio, a fin de incrementar los precios o de cosechar los beneficios de su reputación comercial en ventas continuadas, a pesar de haber disminuido la publicidad y la investigación. He aquí otras tácticas comunes de este tipo de estrategia:

- reducción del número de modelos;
- disminución del número de canales utilizados;

- eliminación de los clientes pequeños;
- erosión del servicio respecto al tiempo de entrega (inventario), rapidez de las reparaciones o asistencia de ventas.

Finalmente, el negocio se vende o se liquida.

No es fácil cosechar los frutos en todos los negocios. La estrategia de recolección supone algunas auténticas fuerzas del pasado que le permitan sobrevivir a la empresa, al igual que un ambiente en la fase de descenso que no desencadene una guerra feroz. Sin esas fuerzas, los precios aumentan, disminuye la calidad, se interrumpe la publicidad y otras tácticas se encontrarán con una caída considerable de las ventas. Si la estructura del sector industrial provoca mayor volatilidad durante la fase de descenso, los competidores aprovecharán la falta de inversión de la empresa para acrecentar su participación en el mercado u ofrecer precios más bajos, con lo cual desaparecen las ventajas de la empresa que redujo los gastos a través de la recolección. Por lo demás, es difícil cosechar los frutos en algunos negocios por las escasas opciones de una reducción incremental de los gastos; un caso extremo es aquel en que la planta dejará pronto de operar si no se le da mantenimiento.

Una distinción básica en las tácticas de recolección son las acciones *visibles* para el cliente (entre ellas, aumento de precios y disminución de la publicidad) y las que no lo son (por ejemplo, posposición del mantenimiento, abandono de las cuentas poco importantes). La compañía sin fuerzas relativas probablemente quede confinada a acciones invisibles, las cuales según la naturaleza del negocio redituarán o no un notable aumento del flujo de efectivo.

De todas las opciones estratégicas en la fase de descenso o declinación, la de recolección genera quizá las mayores exigencias desde el punto de vista administrativo, aunque han sido poco exploradas en la literatura. En la práctica, una liquidación controlada resulta extremadamente difícil de administrar por los problemas que causa el espíritu de grupo de los empleados y su retención, la confianza de proveedores y clientes, la motivación de los ejecutivos. Tampoco favorece la motivación clasificar un negocio como candidato para efectuar la recolección, basándose para ello en las métodos de planeación de portafolio como los descritos en el capítulo 3. En compañías como General Electric y Mead Corporation se ha intentado adaptar los incentivos de los gerentes a las condiciones peculiares de la estrategia, pero los resultados de tales iniciativas todavía no son claros. No obstante, cuando se aplica la recolección subsisten otros problemas administrativos.

Desinversión rápida

Esta estrategia se funda en la suposición de que la compañía puede maximizar la recuperación de su inversión neta en el negocio, vendiendo al comenzar la etapa de descenso o declinación, en vez de cosechar los frutos y venderla más tarde o de aplicar alguna de las otras estrategias. De ese modo maximiza el valor que puede obtener con la venta porque, cuanto antes venda el negocio, mayor será la incertidumbre sobre si la demanda caerá más tarde y mayor será la probabilidad de que no se saturen otros mercados de sus activos, como los países extranjeros.

En algunos casos conviene desinvertir en el negocio *antes* del descenso o en la etapa de la madurez. Una vez iniciada la caída, los compradores de los activos dentro y fuera de la industria estarán en una mejor posición para negociar. Por otra parte, vender al inicio entraña el riesgo de que el pronóstico del futuro sea incorrecto.

Desinvertir rápidamente obliga a la compañía a afrontar las barreras contra la salida como la imagen y las interrelaciones, aunque al mismo tiempo las atenúa en cierta medida. Podrá aplicar una estrategia de marca privada o vender líneas de productos a los competidores para atenuar algunos de estos problemas.

Elección de una estrategia para la etapa de descenso o declinación

En páginas anteriores describimos una serie de pasos analíticos para determinar la posición de la empresa en una industria en descenso o declinación:

- ¿La estructura de la industria facilita una fase positiva (potencialmente rentable) de descenso basada en las condiciones de la sección I?
- ¿Cuáles son las barreras contra la salida que encaran todos los rivales importantes? ¿Quién saldrá rápidamente y quién se quedará?
- De las compañías que permanecen, ¿cuáles son sus fuerzas relativas para competir en los paquetes de exigencias que subsistirán en el sector industrial? Dadas sus barreras contra la salida, ¿cuánto debe erosionarse su posición para que decidan abandonar el negocio?
- ¿Cuáles son las barreras contra la salida que encara la compañía?
- ¿Cuáles son sus fuerzas relativas frente a los paquetes de exigencias que persisten?

El proceso de seleccionar una estrategia en esta etapa consiste en adecuar la conveniencia de permanecer en la industria a la posición relativa de la empresa. Sus principales fuerzas y debilidades al determinarla no son necesariamente las que se requirieron en una fase previa del desarrollo de la industria; más bien, se relacionan con los segmentos o los paquetes de necesidades que subsistirán y con las condiciones particulares de la etapa de descenso según la naturaleza de la rivalidad. Igualmente importante para las estrategias de liderazgo o de nicho es la credibilidad con que se impulse la salida de los rivales. Cada empresa tendrá sus propias estrategias óptimas que dependerán de su situación.

En la figura 12-2 se ofrece un modelo rudimentario para examinar la elección de estrategias.

Cuando la estructura de una industria propicia una fase de descenso suave por la poca incertidumbre, por barreras débiles contra la salida y circunstancias afines, la compañía fuerte podrá buscar el liderazgo o defender un nicho, según la conveniencia estructural de competir en la mayor parte de los segmentos restantes en vez de seleccionar uno o dos. Tiene el poder suficiente para establecer una posición de liderazgo –los rivales que pierdan la guerra abandonarán el campo– y la estructura de la industria aporta premios una vez alcanzada esa posición. Cuando no tiene fuerzas particulares, difícilmente conquistará el liderazgo global o un nicho, pero la industria favorable podrá aprovechar para obtener utilidades. Tal vez opte por desinvertir al inicio de la fase según la factibilidad de la recolección y las opotunidades de vender el negocio.

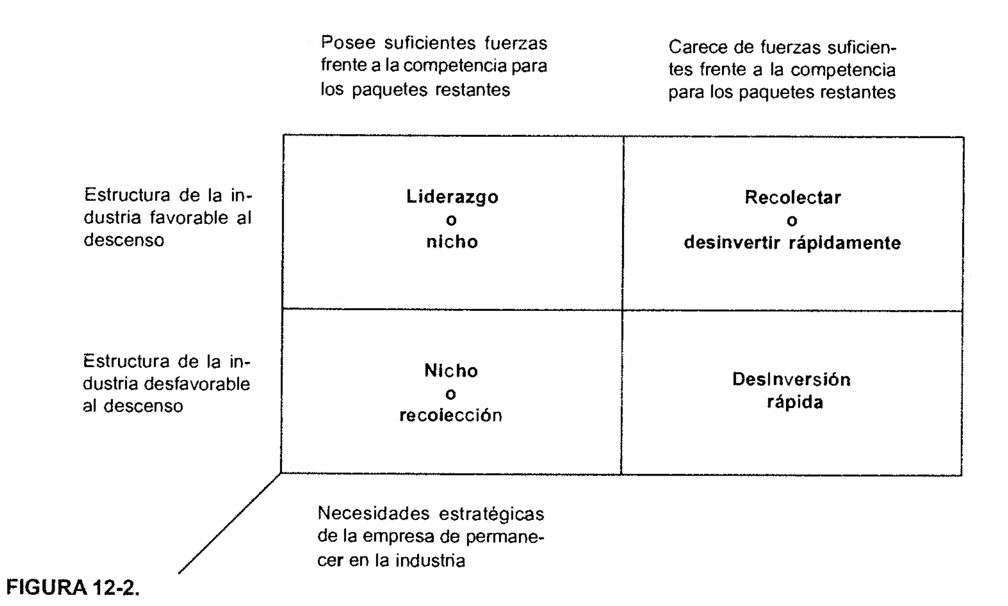


FIGURA 12-2.

Cuando la industria no ofrece condiciones favorables para la declinación o descenso por una gran incertidumbre, por sólidas barreras contra la salida o por condiciones que ocasionan una rivalidad volátil de fin de juego, hay pocas probabilidades de que la inversión para alcanzar el liderazgo aporte premios y, posiblemente, tampoco la conquista de un nicho. Si la compañía tiene una sólida posición relativa, suele convenir aprovecharla limitándose a un nicho bien protegido o a recoger los frutos. Cuando no tiene fuerzas particulares, lo mejor será que abandone

rápidamente la industria si se lo permiten las barreras contra la salida, porque otras industrias atrapadas en ella por barreras muy sólidas probablemente comiencen pronto a atacar y mermar su liderazgo.

Este modelo simple tiene una tercera dimensión, constituida por las necesidades estratégicas de permanecer en la industria. Por ejemplo, las necesidades estratégicas de flujo de efectivo pueden influir en la decisión de recolectar o de realizar una salida temprana, a pesar de que otros factores indiquen el liderazgo como la mejor opción. Desde el punto de vista operacional, la compañía habrá de evaluar la naturaleza de sus necesidades estratégicas y compararlas con otras condiciones para decidir la estrategia más adecuada.

La *adhesión temprana* a una estrategia u otra ofrece ventajas. La elección del liderazgo puede emitir las señales necesarias para estimular la salida de los competidores y la ventaja de tiempo que se requiere para conquistar el liderazgo. Cuando se acepta pronto la desinversión, se obtienen los beneficios que acabamos de mencionar. La posición de la selección de la estrategia tiende a eliminar las opciones extremas y obliga a escoger el nicho o la recolección.

Una parte esencial de la estrategia en las industrias en declinación, en especial de las estrategias agresivas consiste en encontrar la manera de estimular a los rivales para que abandonen la industria. Algunos medios se expusieron en la opción de liderazgo mencionada antes. A veces, para que este tipo de estrategias dé resultado, se requiere la salida de un rival con una gran participación en el mercado. En tales casos, la compañía querrá esperar cosechando mientras los frutos, hasta que de una u otra manera el rival tome la decisión de salir. Si el líder decide hacerlo, estará preparado para invertir; pero si decide quedarse, continuará recolectando o desinvertirá inmediatamente.

Trampas de las industrias en descenso o declinación

Para localizar la posición de la empresa en la figura 12-2 hace falta un análisis exhaustivo y sutil; muchas compañías violan la congruencia básica entre la estructura de la industria y la opción estratégica de la figura. El estudio de este tipo de industrias revela asimismo varias trampas posibles.

No saber reconocer el descenso o declinación. Con la ventaja que ofrece una mirada retrospectiva, resulta demasiado fácil amonestar a las empresas por ser demasiado optimistas ante las perspectivas de que se revitalicen las industrias en descenso. Pero suponiendo la incertidumbre comprensible ante el futuro, al parecer algunas compañías no examinan objetivamente las perspectivas del descenso, por una prolongada identificación con la industria o por una percepción demasiado

estrecha de los productos sustitutos. Por su parte, la presencia de barreras sólidas contra la salida también influye sutilmente en la manera en que los directivos captan el ambiente: buscan señales optimistas porque las pesimistas les son extremadamente dolorosas. Según mi experiencia en el examen de esta clase de industrias, las compañías que parecen ser las más objetivas cuando administran el proceso del descenso son aquellas que participan además en la industria de los sustitutos. Tienen una percepción más clara sobre las perspectivas de estos productos y el riesgo del descenso.

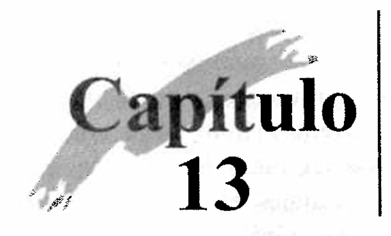
Una guerra de desgaste. Suele terminar en desastre la guerra con competidores que tienen barreras sólidas contra la salida. Los competidores se ven obligados a responder vigorosamente a las agresiones y no cederán sin una inversión considerable.

Recolección sin fuerzas claras. Salvo que la estructura de la industria sea muy favorable para la fase de descenso, suelen fracasar rotundamente las estrategias de recolección que aplican las empresas sin fuerzas evidentes. Los clientes buscan otros proveedores una vez que el marketing y el servicio comienzan a deteriorarse o que se incrementan los precios. En el proceso de recolección también puede disiparse el valor de reventa del negocio. Los riesgos competitivos y administrativos de la recolección hacen que esta estrategia deba basarse en una justificación clara.

Cómo prepararse para el descenso

Si la compañía puede pronosticar las condiciones de la industria durante la etapa de declinación o descenso, podrá mejorar su posición adoptando en la fase de madurez medidas que mejoren mucho su posición para cuando llegue ese momento; algunas veces no tiene que invertir mucho en su posición estratégica durante la madurez.

- Reducir al mínimo la inversión o tomar otras medidas que consoliden las barreras contra el éxito provenientes de las fuentes antes mencionadas.
- Conceder mayor valor estratégico a los segmentos del mercado que serán favorables en las condiciones del descenso.
- Crear costos cambiantes en esos segmentos.



Competencia en las industrias globales

Una industria global es aquella en que las posiciones estratégicas de los competidores dentro de los mercados geográficos o nacionales se ven afectadas profundamente por su posición total.[1] Por ejemplo, la posición estratégica de IBM al competir por la venta de computadoras en Francia y en Alemania mejora notablemente con la tecnología y las técnicas de marketing desarrolladas en otras áreas, combinadas con un sistema coordinado de producción mundial. Si queremos analizar la competencia en una industria global, hay que examinar sus economías y competidores en varios mercados geográficos o nacionales en forma conjunta y no en forma individual.

Las industrias globales exigen competir a nivel mundial y tener una base coordinada o sufrir desventajas estratégicas. Algunos sectores industriales que son internacionales en el sentido de estar poblados por empresas multinacionales no presentan las características esenciales de una industria global. Así, en muchos productos de alimentos empacados, empresas multinacionales como Nestlé, Pet y CPC tienen operaciones en varios países. Sin embargo, exceptuado un poco el desarrollo de productos, las subsidiarias son autónomas y el equilibrio competitivo se realiza exclusivamente país por país. Una compañía no necesita competir en el ámbito internacional para prosperar. También, las industrias con competidores multinacionales no siempre son globales. No obstante, debemos admitir que la "globalidad" es inevitablemente cuestión de grado, pues las ventajas que se obtienen de la competencia internacional varían muchísimo de un sector industrial a otro.

Un número creciente de industrias se ha convertido en industrias globales durante los años 70 o están en vías de serlo; este importante entorno estructural

[1] Este capítulo se preparó con ayuda de Thomas Hout, Eileen Rudden y Eric Vogt, de The Boston Consulting Group, y también con la de Neal Bhadkamkar, asistente de investigación y maestro en administración de empresas, 1979.

seguramente se volverá más prevalente. En todos los aspectos, la inversión comercial y extranjera ha crecido considerablemente; son drásticos y acelerados los cambios de la posición estratégica que han acompañado la evolución de la industria al alcanzar el nivel global. Los televisores, las motocicletas, las máquinas de coser y los automóviles son particularmente visibles, aunque no ejemplos especiales. Podemos comparar la tendencia a la globalización con la transición de las industrias de la competencia regional a lo nacional que se operó entre 1890 y 1930; como veremos luego, muchas de las causas fundamentales son idénticas. Más aún, la tendencia a la competencia global quizá tenga los mismos alcances. Prácticamente en todas las industrias, los directivos han de ver en ella una posibilidad si no es que una realidad ya presente.

Existen muchas diferencias entre la competencia internacional *versus* la nacional; normalmente se tienen muy en cuenta cuando se diseña una estrategia competitiva mundial.

- diferencias del costo de los factores entre países;
- diferentes circunstancias en los mercados extranjeros;
- diferentes funciones en los gobiernos extranjeros;
- diferencias de metas, de recursos y de capacidad para vigilar a los competidores internacionales.

Sin embargo, los *factores estructurales y las fuerzas del mercado que operan en una industria global son las mismas* que las que lo hacen en las industrias nacionales. En las industrias globales, el análisis estructural debe acompañar a los competidores extranjeros, un grupo más numeroso de posibles participantes, una gama más amplia de sustitutos potenciales y mayores posibilidades de que las metas y las personalidades de las empresas muestren diferencias en lo que es importante desde el punto de vista estratégico. Pero intervienen las cinco fuerzas competitivas descritas en el capítulo 1 y su fuerza depende de los mismos factores estructurales básicos. Como veremos, las estrategias globales más exitosas se han basado en el reconocimiento de estas fuerzas del mercado dentro de un contexto ligeramente distinto (y más complejo).

En este capítulo utilizaremos la base conceptual explicada en la parte I para examinar algunos de los problemas económicos y competitivos que surgen en las industrias globales. El tema central por examinar puede ser presentado en términos positivos o negativos. ¿Obtiene la compañía una ventaja estratégica al competir globalmente en su industria? ¿Qué riesgos le acarrea la competencia internacional? Al examinar estas preguntas, primero hablaremos de las condiciones estructurales que favorecen la competencia global y también los obstáculos en contra de ella. El análisis es un elemento esencial para comprender la transición de las industrias al estatus global, que entre otras cosas incluye los cambios ambientales y las innovaciones estratégicas de las empresas que pueden desencadenar la competencia global. Dentro de este contexto estudiaremos algunas cuestiones estratégicas importantes cuando se compite en las industrias globales, así como estrategias alternas para hacerlo. Finalmente, examinaremos algunas tendencias que influyen en la competencia global; entre otras cosas mencionaremos las circunstancias que favorecen o impiden la competencia proveniente de empresas de naciones de desarrollo reciente como Corea y Singapur, que han venido adquiriendo mayor importancia en las industrias globales.

Fuentes y obstáculos de la competencia global

Las empresas pueden participar en actividades internacionales a través de tres mecanismos básicos: licencias, exportaciones e inversión directa en los mercados extranjeros. Por lo regular, la primera incursión en ellos se realiza mediantes exportaciones o licencias; sólo después de haber adquirido un poco de experiencia internacional pensarán en la inversión directa. Habrá exportaciones y la inversión directa en industrias donde la competencia es verdaderamente global. Los grandes flujos de exportaciones entre muchas naciones constituyen un signo confiable de la competencia global, no así la inversión directa en un sector industrial. Ésta puede provenir de subsidiarias esencialmente independientes en el mercado internacional; en lo fundamental, su posición competitiva dependerá de sus activos y de las circunstancias particulares del país donde laboran.

Una industria se convierte en global por las ventajas económicas (o de otra índole) que puede obtener una compañía que compita de modo coordinado en muchos mercados nacionales. La ventaja estratégica global se debe a varias causas, aunque también existen obstáculos al conseguirla.[2] Al analista compete evaluar todo esto en la industria en cuestión, explicando por qué es global o cuáles fuentes de la ventaja competitiva han superado los obstáculos.

Fuentes de la ventaja competitiva global

Las fuentes provienen generalmente de cuatro causas: la ventaja comparativa ordinaria; las economías de escala o curva de aprendizaje que van más allá de la escala o volumen acumulativo que puede obtenerse en los mercados nacionales; las ventajas

[2] Esto nos recuerda, aunque en un nivel diferente, las causas de la fragmentación de la industria y las formas de superarla que se explicaron en el capítulo 9.

de la diferenciación de productos y el carácter de bien público de la información de mercado y de la tecnología.[3]

Ventaja comparativa. La existencia de la ventaja comparativa es un factor clásico de la competencia global. Cuando uno o varios países poseen ventajas significativas en el costo o en la calidad de los factores empleados en la producción de un bien, serán el sitio de la producción y las exportaciones fluirán hacia otras partes del mundo. En tales industrias, la posición estratégica de la empresa global en ellos es decisiva para el lugar que ocupará a nivel mundial.

Economías de escala en la producción. Si estas economías (o la prestación de servicios) se extienden más allá del ámbito de los grandes mercados nacionales, pueden alcanzar una ventaja de costos a través de la producción centralizada y de la competencia global. Por ejemplo, las modernas plantas siderúrgicas de alta velocidad tienen una escala mínima de eficiencia que parece cubrir hasta 40% de la demanda mundial. Algunas veces las ventajas de la integración vertical son indispensables para conseguir economías globales de producción, porque la escala eficiente del sistema integrado verticalmente es mayor que el tamaño de los mercados nacionales. Con las economías de escala se da necesariamente el movimiento de exportaciones entre los países.

Experiencia global. Las tecnologías que están sujetas a reducciones significativas de costos por la experiencia en patentes, aportan beneficios por la capacidad de vender variedades similares de productos en muchos mercados nacionales. El volumen acumulativo por modelo es mayor si éste se vende en ellos. Es lo que probablemente ha ocurrido en la manufactura de carros montacargas para trabajos pesados, en la cual Toyota ha alcanzado una posición predominante. La competencia global permite un aprendizaje *más rápido,* aun cuando la curva de aprendizaje se aplane con los volúmenes acumulativos que pueden conseguirse al competir dentro de un mercado geográfico individual. Una compañía puede adquirir experiencia compartiendo los mejoramientos entre sus plantas; por ello, una ventaja de costos de la competencia global podrá lograrse aunque la producción no esté centralizada sino que se lleve a cabo en cada mercado nacional.

Economías logísticas de escala. Si un sistema logístico internacional supone intrínsecamente costos fijos susceptibles de ser distribuidos abasteciendo a muchos

[3] Un bien público –por ejemplo, una innovación tecnológica– es algo que, una vez efectuada la inversión inicial, puede usarse varias veces sin costo alguno.

mercados nacionales, la empresa global pueden obtener una ventaja de costos. La competencia global permite además conseguir economías de escala en la logística, las cuales se deben a la capacidad de utilizar sistemas más especializados, como los barcos de carga. Por ejemplo, las compañías japonesas han obtenido ahorros considerables en sus costos empleando transportes especializados para trasladar materias primas y productos terminados de acero y automóviles. Operar con volúmenes mundiales permite repensar totalmente los sistemas logísticos.

Economías de escala en marketing. Aunque muchos aspectos de la función de marketing necesariamente deben ser realizados en cada mercado nacional, pueden conseguirse economías de escala que rebasan el tamaño de ellos en algunas industrias. Los más evidentes se observan en industrias donde la fuerza de ventas se despliega a nivel mundial. Así, en la construcción pesada y en la construcción de aviones o de generadores para turbinas la función de ventas resulta compleja en extremo y rara vez se lleva a cabo entre un número reducido de compradores. Por tanto, la empresa global podrá distribuir entre muchos mercados nacionales los costos fijos de un grupo de vendedores expertos y caros.

También pueden conseguirse economías de escala mediante el uso global de técnicas patentadas de marketing. El conocimiento obtenido de un mercado puede emplearse en otros sin costo alguno;[4] la empresa global tendrá una ventaja de costos. Por ejemplo, las campañas de marketing de la "receta" de McDonald's y de la "prueba de tortura" de Timex han dado excelentes frutos en el mercado mundial. Algunos nombres de marca se intercambian en los mercados geográficos, aunque normalmente hay que invertir para establecer el nombre de marca en ellos. No obstante, algunos adquieren reconocimiento internacional a través de la prensa especializada, la literatura técnica, la prominencia cultural u otras razones que no requieren inversión por parte de la compañía.

Economías de escala en compras. Se podrá tener una ventaja de costos, cuando es posible lograr las economías de escala en la compra. Esto último se logra gracias al poder de negociación o porque a los proveedores les cuesta menos realizar largas series de producción que rebasan lo que se requiere para competir en los mercados individuales. Por ejemplo, los fabricantes mundiales de televisores parecen estar en condiciones de adquirir transistores y diodos a precios más bajos. Esta ventaja es más probable cuando los volúmenes comprados en la industria son moderados en comparación con el tamaño de la que genera las materias primas o

[4] Genera costos adaptar el conocimiento a un mercado geográfico en particular; véase lo que al respecto se dice más adelante en el capítulo.

los componentes; si las compras son cuantiosas, quizá se haya agotado ya casi toda la ventaja de negociación. La ventaja potencial es semejante, cuando la compañía se dedica directamente a la extracción de materias primas (minerales) o a la producción (productos agrícolas). Por ejemplo, si la escala eficiente de extraer un mineral en particular es mayor que la necesidad para competir en un extenso mercado nacional, la empresa que lo hace con una escala eficiente y que compite globalmente tendrá una ventaja de costos. Sin embargo, la necesidad de competir globalmente para alcanzarla supone que la compañía no puede realizar la extracción con una escala eficiente para vender después el exceso de minerales a otras.

Diferenciación de productos. En algunas industrias, especialmente en las de gran progreso tecnológico, la competencia global le da a la compañía una ventaja en reputación y en credibilidad. Así, en la industria de los cosméticos que estén muy de moda, a una compañía le ayudará mucho su presencia en París, Londres y Nueva York para proyectar una imagen y competir exitosamente en Japón.

Tecnología de los productos de patente. Pueden obtenerse economías de escala, cuando se tiene la capacidad de aplicar la tecnología de patente en varios mercados nacionales. Es una capacidad particularmente importante si las economías de escala en la investigación son considerables en relación con las ventas en los mercados nacionales. Las computadoras, los semiconductores, los aviones y las turbinas son industrias donde las ventajas tecnológicas de las empresas globales parecen especialmente importantes. Algunos avances tecnológicos resultan tan caros que su recuperación requiere prácticamente una ventaja global. La competencia global permite participar en los avances tecnológicos a nivel mundial que mejoran la competitividad en esta área.

Movilidad de la producción. Un caso especial de las economías debidas a la escala y a la participación en la tecnología de patente se presenta cuando la producción de un bien o servicio es móvil. Por ejemplo, en la construcción pesada la compañía desplaza su equipo de un país a otro para realizar proyectos; también son móviles los barcos petroleros que transportan el petróleo a todas partes del mundo; los equipos especializados en sismos, la maquinaria de perforación y los consultores. En este tipo de industrias, los costos fijos de crear y mantener una organización y de desarrollar la tecnología de patente pueden distribuirse fácilmente en filiales de muchos mercados nacionales. Además, puede invertirse en personal calificado o en equipo móvil cuya contratación no se justificaría con la demanda del producto en un mercado nacional. Es, pues, otro ejemplo de las economías de escala que rebasan el tamaño de un mercado individual.

A menudo las fuentes de la ventaja global se dan en grupo, pudiendo existir interacción entre ellas. Por ejemplo, las economías de producción sientan las bases para invadir los mercados mundiales, lo cual a su vez origina economías logísticas o las de compras.

La importancia de una fuente de la ventaja global depende evidentemente de uno o dos factores. Primero, ¿cuánto influye en el costo total el aspecto del negocio sujeto a las economías globales? Segundo, ¿cuánto influye en la competencia el aspecto del negocio en que el competidor posee una ventaja? Incluso una ventaja en un área que represente un porcentaje bastante bajo de los costos totales (la fuerza de ventas, por ejemplo) puede ser extremadamente importante para el éxito o fracaso competitivo en algunas industrias. En este caso puede ser significativa hasta una pequeña reducción del costo o mejoramiento de la eficacia debido a la competencia global.

También conviene señalar que todas las fuentes *suponen además la presencia de barreras contra la movilidad* en las empresas globales. Este factor será importante cuando hablemos de los problemas competitivos en este tipo de industrias.

Obstáculos de la competencia global

La consecución de las ventajas antes descritas de la competencia global se topa con varios obstáculos capaces de impedir que la industria se convierta totalmente en una industria global. Aun cuando las ventajas superen los obstáculos, éstos pueden crear nichos estratégicos viables para las empresas que no compitan en esta forma. Algunos son de índole económica e incrementan el costo de competir globalmente. Otros no necesariamente tienen una influencia directa en ellos, pero complican más la función administrativa.[5] Una tercera categoría se relaciona con las restricciones puramente institucionales o gubernamentales que no reflejan la situación económica. Por último algunos se relacionan exclusivamente con limitaciones perceptuales o de recursos entre los participantes.[6]

[5] La presencia de estos obstáculos en una forma extrema puede significar que una industria no es nacional, sino regional.

[6] Esta exposición se centra en los obstáculos especiales de la competencia global. La compañía que desea entrar en los mercados internacionales debe superar todas las barreras contra la entrada que se describen en otros pasajes del libro.

Obstáculos económicos

Costos de transporte y de almacenamiento. Estos costos anulan las economías de la producción centralizada y también la eficiencia de la producción en un sistema integrado con plantas especializadas en varios países y envíos internacionales. En el caso de productos como el concreto preesforzado (hormigón), los productos químicos peligrosos y los fertilizantes, por los altos costos del transporte se tiene que construir plantas en cada mercado, aunque los costos de producción pudieran disminuirse con plantas cuyo tamaño rebase las necesidades del mercado nacional. La competencia se lleva a cabo esencialmente mercado por mercado.

Diferentes necesidades de los productos. Se impide la competencia global cuando los mercados nacionales exigen distinta variedad de productos. Debido a las diferencias de cultura, de estado del desarrollo económico, de niveles de ingreso, de clima y de otros factores, estas podrían reclamar productos que no pueden equilibrar el costo, la calidad y el desempeño, y que difieren en estilo, en tamaño y en otras dimensiones. Por ejemplo, aunque las máquinas computarizadas de coser se venden en Estados Unidos y en Europa Occidental, las de pedales satisfacen adecuadamente las necesidades de los países en vías de desarrollo. Las restricciones legales, los códigos de la construcción o las normas técnicas también hacen que se requieran distintas variedades en los mercados nacionales, a pesar de que las necesidades intrínsecas del producto son idénticas en los demás aspectos. La necesidad de producir impide lograr las diferentes variedades economías globales de escala o el aprendizaje. Pueden impedirse además los beneficios de la subcontratación global, si las variedades de productos requieren también distintas materias primas o componentes.

La barrera contra la competencia global levantada por las necesidades de productos diversos se basa claramente en el *costo de modificar los productos* para adaptarlos a los mercados nacionales. La compañía podrá aprovechar las economías globales de escala, si las diferencias son pequeñas o si pueden corregirse de otra manera sin un costo significativo en el proceso estandarizado.

Canales establecidos de distribución. La necesidad de conseguir acceso a los canales de distribución en cada mercado nacional a veces impide la competencia global. Cuando los consumidores son numerosos y la compra individual es pequeña, tal vez haya que acceder a los distribuidores independientes ya establecidos para poder competir exitosamente. Por ejemplo, en los productos eléctricos cualquier componente individual –como un centro de carga o un interruptor automático– es una venta demasiado pequeña para justificar la distribución interna. En tales casos será muy difícil penetrar en los canales protegidos de distribución: no tienen un buen incentivo para sustituir una línea nacional de productos por otra extranjera salvo que reciban una concesión significativa (y quizá prohibitiva). Este cuello de botella quizá no sea tan grande, si los canales de distribución no están bien establecidos porque la industria es nueva o está en movimiento. Asimismo, cuando unos cuantos canales desplazan grandes volúmenes, la empresa transnacional tendrá mayores probabilidades de lograr acceso que sí debe convencer a muchos canales pequeños para que acepten su línea.

Fuerza de ventas. Si el producto requiere la fuerza directa de ventas de un fabricante local, el competidor internacional puede toparse con una barrera de la economía de escala, muy sólida cuando los representantes de sus rivales venden una extensa línea de productos. Este factor puede impedir la globalización ulterior en industrias como la de los productos médicos donde hay que realizar una costosa venta al detalle entre los médicos.

Reparación local. La necesidad de ofrecer reparaciones locales del fabricante puede ser un obstáculo para el competidor internacional en forma muy parecida a lo que ocurre con la fuerza local de ventas.

Sensibilidad a los tiempos de entrega. Este tipo de sensibilidad debido a los cortos ciclos de la moda, a los avances acelerados de la tecnología y a factores afines tiende a obstaculizar la competencia global. La distancia entre el mercado nacional y la producción centralizada, el desarrollo de productos o las actividades de marketing tienden a ocasionar atrasos en la respuesta a las necesidades del mercado que pueden ser inaceptables en industrias como la ropa de moda y la distribución. El problema se agrava cuando difieren las necesidades locales de los productos.

Un problema conexo es el tiempo de entrega necesario para transportar físicamente los bienes a nivel global. El tiempo suele traducirse en costos, ya que en teoría todo bien podría transportarse por avión pero quizá a un precio prohibitivo. Lo importante es lo siguiente: aunque el costo de mover un producto con un trasporte de un costo bajo no excluye el envío global, en este caso los tiempos de entrega son excesivos para permitir la agilidad que reclama el mercado.

Segmentación compleja dentro de los mercados geográficos. En los mercados nacionales, las complejas relaciones entre precio y desempeño de las marcas rivales impiden la competencia global tanto como las diferencias nacionales de la variedad de producto. Con la segmentación compleja la necesidad de las líneas de

productos crece aún más, con muchas variedades, o también la capacidad de producir bienes específicos. Según el costo de producir más variedades, la segmentación podrá impedir que se aprovechen las ventajas de la centralización de la producción en un sistema integrado. La compañía local estará en excelentes condiciones de percibir los diversos segmentos del mercado y de adaptarse a ellos.

Inexistencia de demanda mundial. No puede haber competencia global, si no existe demanda en un número considerable de grandes países. Esta situación podría ocurrir porque la industria es nueva o porque el producto o servicio sólo atiende las necesidades de un grupo poco habitual de clientes que estaba presente sólo en unos cuantos mercados nacionales.

El ciclo de vida del comercio internacional explica que por el carácter reciente de la industria no existe una demanda mundial.[7] Este concepto establece que los productos se introducen inicialmente en mercados donde sus atributos poseen el máximo valor (por ejemplo, innovaciones que ahorran mano de obra en los países con sueldos altos). Con el tiempo la imitación y la difusión de producto origina la demanda en otros países, lo cual a su vez genera exportaciones por las compañías pioneras y, finalmente, inversión extranjera. La producción de las empresas multinacionales también empezará, una vez que la demanda y la tecnología se difundan a nivel internacional. Tras la madurez de la industria y la subsecuente estandarización de los productos y competencia en precios, las multinacionales ocuparán un lugar predominante en la industria, basándose en las ventajas de costos que obtienen al instalarse tardíamente en el desarrollo de la industria o basándose en las ventajas comparativas. Todo esto indica que, en general, se requiere cierto grado de madurez para que exista la competencia global, aunque parece claro que hoy se requiere menos que hace diez años porque predominan las multinacionales con experiencia en la competencia global que pueden difundir rápidamente los nuevos productos a nivel global.[8]

Obstáculos administrativos

Diferentes funciones del marketing. Aun cuando las variedades de los productos vendidos se asemejan globalmente, la función de marketing puede variar en el ámbito geográfico. La naturaleza de los canales de distribución, de los medios de marketing y los medios eficaces de costos con que se llega al comprador a veces difieren tanto entre las naciones que a las empresas globales les es imposible no

[7] Una explicación más amplia de este concepto se da en Vernon (1966); Wells (1972).
[8] La evidencia en favor de esta teoría se encuentra en Vernon (1979).

sólo explotar el conocimiento mercadológico obtenido en otros mercados, sino también ser eficientes competidores en el marketing local. No hay un motivo por el cual no podrían haber centralizado la producción o la investigación y el desarrollo combinándolo con el marketing local; pero en la práctica les es difícil hacerlo. En algunas industrias, el cliente no quiere tratar con las compañías locales por varias razones.

Servicios intensivos locales. Cuando se requiere un marketing, un servicio u otras interacciones con el cliente intensivos y bien localizados para competir en la industria, será difícil operar y competir en un entorno integrado y global con los rivales locales. En la práctica la función administrativa es tan compleja que la compañía local puede reaccionar más fácilmente, a pesar de que la compañía global podría desempeñar esa función a través de unidades descentralizadas. Si son indispensables una distribución y un marketing intensivos locales, los beneficios logrados por la empresa global con otras actividades centralizadas pueden ser superados por la empresa local. Por ejemplo, aunque un fabricante global de metales obtenga algunos beneficios tecnológicos y de producción en sus operaciones multinacionales, la necesidad de un marketing intensivo local, un servicio adecuado y una rotación rápida significan que la empresa local puede igualar o superar a la global.

Tecnología rápidamente cambiante. La empresa global tiene problemas cuando opera en ambientes donde una tecnología rápidamente cambiante exige rediseñar frecuentemente los productos y procesos para adaptarlos a los mercados locales. La compañía nacional independiente estará en mejores condiciones de adaptarlos a tal situación.

Obstáculos institucionales

Obstáculos gubernamentales. La competencia global se encuentra ante varios obstáculos gubernamentales, la mayoría con el pretexto de proteger las compañías nacionales o el empleo de la población:

- aranceles aduaneros y derechos, que igual que los costos de transporte limitan la obtención de economías en la producción;
- cuotas;
- compra preferencial que el gobierno y las entidades paraestatales hacen a las empresas nacionales (por ejemplo, compañías telefónicas, contratistas de la defensa);
- prioridad del gobierno a la investigación y desarrollo dentro del país u obligación de fabricar en él los componentes del producto;

- tratamiento fiscal preferencial, políticas laborales u otras reglas y regulaciones operativas que benefician a las compañías nacionales;
- las leyes sobre soborno, las leyes fiscales u otras políticas de los gobiernos que son desventajosas para las compañías en el ámbito internacional.

Los obstáculos gubernamentales pueden favorecer a las empresas de propiedad nacional o imponer la producción dentro del país, lo cual anula las posibles economías de escala que se consiguen con la producción global. Las regulaciones a veces obligan a vender productos propios del país y pueden afectar las prácticas de marketing haciéndolas más específicas de ese entorno.

Este tipo de obstáculos tenderá a existir principalmente en industrias que destacan o que influyen en algunos objetivos importantes del gobierno: empleo, desarrollo regional, fuentes nacionales de materias primas estratégicas, defensa y cultura. Por ejemplo, encontramos obstáculos importantes en sectores industriales como el equipo para generar energía eléctrica y para telecomunicaciones.

Obstáculos de percepción o de recursos. Una última categoría de los obstáculos contra la competencia global se relaciona con las limitaciones de percepción o de recursos entre las empresas instaladas. Percibir la oportunidad de competir globalmente es ya *una innovación*, principalmente porque puede incluir aspectos internacionales que rebasan el ámbito de las actuales actividades nacionales. A las empresas establecidas quizá les falte visión. Los costos de la información y del desarrollo son altos para las que ingresan. Además posiblemente hagan falta grandes recursos para cosas como la construcción de instalaciones a nivel mundial o para inversiones iniciales destinadas a penetrar en otros mercados nacionales. Estas inversiones pueden superar su capacidad, lo mismo que las habilidades técnicas y gerenciales indispensables para la competencia global.

Los obstáculos que acabamos de explicar casi siempre se encuentran en grado variable dentro de una industria. Por ello pueden observarse algunos aspectos localistas incluso en industrias que generalmente tienen un carácter competitivo global. En algunos mercados o en algunos segmentos, la compañía nacional destacará entre las globales por la presencia de obstáculos poderosos contra la competencia global.

Evolución de las industrias globales

Pocas industrias comienzan en el nivel global, pero tienden a globalizarse con el tiempo. Vamos a exponer varios factores que suelen crearlas. Establecen o mejoran las fuentes de la ventaja competitiva global; reducen o eliminan los obstáculos

contra la competencia global. El segundo caso no favorece la globalización, salvo que existan importantes fuentes de la ventaja estratégica. En todos los casos, se requiere que la compañía o las compañías introduzcan innovaciones estratégicas para globalizar la industria, aun cuando los cambios económicos o institucionales hayan creado una situación propicia para ello.

Factores ambientales que desencadenan la globalización

Mayores economías de escala. Los adelantos tecnológicos que incrementan las economías de escala en la producción, en la logística, en las compras, en la investigación y desarrollo evidentemente impulsan la competencia global.

Reducción de los costos de transporte o de almacenamiento. Éste es un factor que estimula claramente la globalización. La prolongada disminución real del costo del transporte durante los últimos veinte años es una de las causas principales de la mayor competencia global que observamos hoy.

Canales racionalizados o modificados de distribución. Si los canales de distribución presentan un buen flujo, se aligera la carga de las empresas internacionales para conseguir acceso a ellos. Por ejemplo, se atenúa considerablemente el problema de la distribución que encaran las multinacionales, si la distribución de un producto ya no se realiza a través de muchos detallistas fragmentados sino que se concentra en unas cuantas tiendas departamentales y cadenas de comerciantes masivos.

Cambio del costo de los factores. Este es un aspecto que mejora notablemente las fuentes de la globalización. Los incrementos de la mano de obra, de la energía eléctrica y de las materias primas modifican la estructura óptima de la producción o de la distribución en formas que hacen más atractiva la competencia global.

Circuntancias económicas y sociales más restringidas a nivel nacional. La necesidad de distintas variedades de productos y de funciones de marketing, así como los problemas de obtener la distribución local, se debe en parte a las diferentes circunstancias económicas en que se encuentran los mercados geográficos. Difieren en su nivel de desarrollo económico, en los costos relativos de los factores, nivel de ingresos, en la naturaleza de los canales de distribución, en los medios disponibles de marketing y en otros aspectos. Conforme los mercados geográficos se asemejen más en su situación económica y cultural al relacionarse con una

industria, la competencia mundial aumentará siempre que la industria cuente con fuentes de ventaja global. Por ejemplo, los incrementos del costo de la energía en Estados Unidos que corresponden mejor a los del exterior, aunados a una reducción general en la disparidad de su ingreso per cápita con otros países, hacen que las compañías automotrices norteamericanas empiecen a construir agresivamente automóviles pequeños para venderlos en el todo el mundo; la industria automotriz cada día se vuelve más global. El rápido crecimiento del Lejano Oriente y de Sudamérica en relación con Estados Unidos y con Europa parece integrar más su situación económica ante los bienes de consumo; puede originarse así una mayor competencia global en esos productos.

Reducción de las restricciones gubernamentales. Los cambios de la política gubernamental que entre otras cosas eliminan las cuotas, reducen los aranceles aduaneros, promueven la cooperación internacional en estándares técnicos y han venido a mejorar las probabilidades de la competencia global. Por ejemplo, la constitución de la Comunidad Económica Europea impulsó un aumento considerable de la inversión directa de Estados Unidos en ese continente.

Las innovaciones estratégicas estimulan la globalización

Incluso sin la presencia de los factores ambientales desencadenantes, las innovaciones estratégicas de una empresa pueden dar inicio al proceso de globalización.

Redefinición del producto. Si disminuyen la diferencias requeridas de los productos entre las naciones, pueden aprovecharse otras ventajas potenciales de la competencia global. Algunas veces las diferencias nacionales entre los productos se erosionan espontáneamente conforme madura la industria y los productos se estandarizan. Sin embargo, podemos rediseñar los productos para hacerlos aceptables en muchos mercados, como han empezado a hacerlo General Motors y otras empresas con el "automóvil mundial". En otros casos, una innovación de marketing que redefine la imagen o el concepto del producto sirve para explotar las posibilidades de la competencia global. Por ejemplo, Honda redefinió la imagen de la motocicleta en Estados Unidos convirtiéndola en un medio de transporte fácil y limpio, eliminando así la imagen de un vehículo sucio, potente y amenazador conducido por maleantes con chaqueta de cuero. Con el nuevo volumen de ventas en Estados Unidos que podía combinar con el del Japón, la compañía logró aplicar las grandes economías globales de escala a la producción de motocicletas. Con la redefinición de la imagen del producto también se superan las dificultades para tener acceso a la distribución.

Identificación de los segmentos del mercado. Aun cuando se den diferencias de productos entre los países, puede haber *segmentos* del mercado que sean comunes a muchos de ellos y que no estén recibiendo una buena atención. Por ejemplo, las compañías japonesas y europeas consiguieron una posición destacada en Estados Unidos vendiendo pequeños elevadores de carga y refrigeradores, porque esos segmentos recibían una atención deficiente de los fabricantes norteamericanos, que se centraban en la parte más rentable de sus negocios. Esos segmentos necesitaban tecnología, instalaciones y métodos de marketing especiales que estaban sujetos a economías globales y que no podían ser igualados por las empresas nacionales. Puede haber otros que sean menos vulnerables a la competencia global. Así, en la industria de la impresión, el segmento de alta calidad que es el menos sensible a los tiempos de entrega ha constituido la base de la globalización, mientras que otros segmentos siguen siendo nacionales.

Reducción del costo de las adaptaciones. Los obstáculos que las diferencias de los productos nacionales oponen a la competencia global se atenúan, si las compañías logran encontrar la manera de disminuir los costos de modificarlos para atender las necesidades locales. Por ejemplo, se sabe que Matsushita está a punto de desarrollar un televisor capaz de recibir señales de las tecnologías PAL y SECAM que se han diferenciado en Francia y otros países. Las necesidades del equipo de conmutación para las telecomunicaciones varían enormemente según el país, pero Erikson ha estado trabajando en una biblioteca de paquetes de software modular que permite adaptar un componente común de hardware a las necesidades locales. Cualquier innovación que modularice un producto para facilitar la adaptación o que mejore su compatibilidad favorece la competencia global. Lo mismo podemos decir de los cambios en la tecnología de la producción que aminoran el costo de fabricar variedades especiales.

Cambios de diseño. Se producen cambios que propician la competencia global, cuando con las modificaciones del diseño se obtienen componentes más estandarizados que están sujetos a las economías globales de compra o las que requieren nuevos componentes a los que pueden aplicarse estos ahorros.

Distribución de la producción. En algunas industrias, las restricciones gubernamentales que requieren la producción local pueden evitarse realizando el ensamblado en esos lugares y fabricando algunos componentes en el centro. Si las economías de escala provienen de uno o varios componentes básicos, su producción central estimulará profundamente la globalización de la competencia.

Eliminación de las restricciones impuestas por los recursos o por la percepción. El ingreso de otras compañías puede eliminar las restricciones de la competencia global. Esas entidades también pueden comenzar de cero con nuevas estrategias que no estén viciadas por haber competido en la industria durante la era preglobal. Por ejemplo, en esta forma las compañías japonesas y recientemente las procedentes de otros países asiáticos, como Hong Kong, Singapur y Corea del Sur, han logrado transformaciones radicales de las industrias.

Las empresas extranjeras a veces están en mejores condiciones de percibir las redefiniciones de los productos o las oportunidades de atender globalmente a los segmentos que las de Estados Unidos, a menudo por la experiencia que han tenido en sus mercados para competir en esta forma. Así, las compañías japonesas llevan años trabajando en un mercado donde la motocicleta es un medio normal de transporte; una de las razones por las cuales los europeos han producido siempre refrigeradores pequeños son sus unidades habitacionales tradicionalmente más pequeñas que las de Estados Unidos.

Acceso al mercado norteamericano

En muchas industrias, la globalización se ha basado esencialmente en la posibilidad de tener acceso al mercado norteamericano por su enorme tamaño. Sabedores de la importancia estratégica de ese mercado, las empresas extranjeras han presionado para obtener innovaciones y así lograr el acceso. Por su parte, las empresas norteamericanas por basarse en un mercado tan grande han sentido menos urgencia de diseñar métodos verdaderamente globales para competir.

Es sorprendente la liberalidad con que la política del gobierno estadounidense ha permitido el acceso, mientras que las políticas de muchos otros países son más restrictivas. En parte, esa actitud es un legado de los esfuerzos que realizó en el periodo posbélico por ayudar a las economías del Japón y de Alemania.

La competencia en las industrias globales

La competencia en las industrias globales plantea algunos problemas respecto a la competencia en el nivel nacional. Su solución dependerá de la industria y de los países huésped y anfitrión, pero las empresas globales han de considerar los siguientes puntos.

Política industrial y comportamiento competitivo. Las industrias globales se caracterizan por la presencia de competidores que operan a nivel mundial desde su sede en varios países. Especialmente fuera de Estados Unidos, las compañías y sus gobiernos nacionales deben ser considerados al mismo tiempo al realizar el análisis de la competencia. Ambos presentan relaciones complejas que se manifiestan en muchas clases de regulaciones, subsidios y otro tipo de ayuda. Los gobiernos a menudo tienen objetivos como el empleo y la balanza de pagos, que no son de índole estrictamente económica al menos desde el punto de vista de la compañía. La política industrial puede moldear las metas de las organizaciones, ofrecer fondos para la investigación y el desarrollo e influir en muchas formas su posición en la competencia global. El gobierno a veces negocia en favor de la compañía dentro de los mercados mundiales (construcción pesada, aviones), ayuda a financiar las ventas mediante un banco central (productos agrícolas, productos para la defensa, barcos) o se vale de su protección para lograr sus objetivos. Algunas veces interviene directamente en la compañía adquiriendo parte de la propiedad o toda ella. Una consecuencia de este apoyo es que se fortalecen las *barreras contra la salida*.

El análisis de la competencia es imposible en las industrias mundiales si no se estudian a fondo las relaciones entre las empresas y los países anfitriones. Hay que conocer muy bien la política industrial de éstos, lo mismo que las relaciones políticas y económicas del gobierno anfitrión frente a los otros gobiernos en los principales mercados mundiales del producto de la industria.

A menudo una auténtica competencia en las industrias mundiales se ve distorsionada por consideraciones políticas que pueden estar o no relacionadas con la economía en cuestión. La compra de aviones, de productos para la defensa o de computadoras puede depender tanto de las relaciones políticas entre el país anfitrión y el país cliente como de las bondades del producto de las compañías. Este factor no sólo significa que el competidor en una industria global necesite abundante información sobre asuntos políticos; además las relaciones especiales con el gobierno anfitrión y con los de los países clientes adquieren una importancia auténticamente estratégica. La estrategia competitiva posiblemente deba incluir acciones tendientes a crear un capital político; por ejemplo, ubicar las operaciones de ensamblado en los principales mercados, aunque no sean económicamente eficientes.

Relaciones con el gobierno anfitrión en los grandes mercados. Este factor se convierte en una consideración decisiva en la competencia global. Los gobiernos disponen de muchos mecanismos para impedir que operen las compañías globales. En algunas industrias son los clientes más importantes y en otras pueden influir de modo más indirecto, pero con mucha fuerza. Cuando están propensos a ejercer su poder, podrán bloquear totalmente la competencia global o crear varios grupos estratégicos en un sector industrial. Los estudios de Doz han revelado la existencia de

tres grupos.[9] El primero está constituido por empresas que *compiten globalmente* de una manera coordinada; el segundo por empresas multinacionales (a menudo con pequeña participación en el mercado) que aplican una estrategia de *reacción local* más que de integración. Evaden los obstáculos del gobierno y hasta pueden recibir su apoyo. Finalmente, el tercer grupo se compone de compañías locales. En el caso de las multinacionales, el *grado de reacción* ante los intereses del gobierno anfitrión se convierte en una variable estratégica fundamental. A continuación explicaremos detalladamente las opciones para competir a nivel global.

En esta área, la compañía deberá competir en ciertos mercados importantes si quiere conseguir los ahorros necesarios. Por ejemplo, tal vez requiere el volumen de ciertos grandes mercados para poner en práctica una estrategia global de producción. Por tanto, habrá de proteger estratégicamente su posición en lo que afecta a su capacidad de implementar la estrategia global en su totalidad. En esos países, ello le confiere al gobierno anfitrión poder de negociación, y la compañía tal vez se vea obligada a hacer concesiones con tal de preservar toda su estrategia. Por ejemplo, en la industria de los televisores y de los automóviles, compañías japonesas quizá realizarán parte de la manufactura en Estados Unidos para tranquilizar las preocupaciones de la política norteamericana, pues su ventaja competitiva global se basa principalmente en el volumen de ventas que tienen en ese país. Otro ejemplo lo constituyen las políticas de IBM sobre el empleo local total, sobre el equilibrio de las transferencias de bienes entre los países y un poco de investigación y desarrollo en el país anfitrión.[10]

Competencia sistémica. Por definición, la industria global es aquella en que las compañías consideran global la competencia y a partir de ella diseñan estrategias. Por tanto, la competencia supone un patrón mundial coordinado de posiciones en el mercado, de soluciones y de inversiones. En las estrategias globales de los rivales se observa sólo una superposición parcial de los mercados atendidos, de la ubicación geográfica de las plantas, etc. Para mantener el equilibrio competitivo desde un punto de vista sistémico, quizá las firmas deban efectuar inversiones defensivas en ciertos mercados y lugares, para no permitir a sus contrincantes aprovechar las ventajas que pueden incorporar a su posición global. El estudio de Knickerbocker sobre la competencia internacional aportó mucha evidencia en favor de este patrón de comportamiento.[11]

[9] Doz (1979).
[10] Una exposición sobre IBM viene en Doz (en prensa).
[11] Knickerbocker (1973).

Dificultad del análisis de la competencia. Aunque la misma clase de factores descritos en el capítulo 3 es útil al examinar la competencia internacional, este análisis se dificulta en las industrias globales ante el predominio de las compañías extranjeras y la necesidad de estudiar las relaciones sistémicas. En términos generales, se cuenta con menos información sobre las multinacionales que sobre las compañías norteamericanas, si bien las diferencias empiezan a borrarse. A veces, al analizar las empresas extranjeras, también se incluyen consideraciones difíciles de entender para los externos, entre ellas las prácticas laborales y las estructuras administrativas.

Alternativas estratégicas en las industrias globales

En una industria global se cuenta con varias opciones estratégicas básicas. La decisión fundamental que es preciso tomar es si *competiremos* globalmente o si podemos encontrar un nicho donde construir una estrategia defensiva para competir en uno o varios mercados nacionales.

A continuación explicamos las alternativas disponibles.

Competencia global con líneas extensas. Esta estrategia tiene por objeto competir a nivel mundial en toda la línea de productos de la industria, aprovechando las fuentes de la ventaja competitiva global para conseguir la diferenciación o una posición general de costos bajos. Para aumentar al máximo esta ventaja, en las relaciones con los gobiernos se procura reducir los obstáculos de la competencia global.

Concentración global Esta estrategia se dirige a un segmento particular de la industria donde la compañía compite a nivel mundial. Se escoge un segmento en que los obstáculos para la competencia sean pequeños y en que la posición de ella pueda defenderse contra la incursión de esos competidores de línea extensa. La estrategia produce un costo o diferenciación baja en su segmento.

Concentración nacional Esta estrategia usa las diferencias de los mercados nacionales para concentrarse en un mercado en particular que permita superar a las empresas globales en la competencia. Esta variante de la estrategia anterior busca la diferenciación o un costo bajo, cuando atiende las necesidades de un mercado nacional o de sus segmentos más sensibles a los obstáculos económicos de la competencia global.

Nicho protegido. Esta estrategia busca países donde las restricciones gubernamentales excluyan los rivales globales, al requerir un alta proporción de conteni-

do local en el producto, tarifas elevadas y otras condiciones. La compañía crea su estrategia para trabajar eficazmente en los mercados nacionales con esas restriciones; presta mucha atención al gobierno anfitrión para asegurarse de que la protección no desaparezca.

En algunas industrias globales, no se dan ni las estrategias de concentración nacional ni la búsqueda de un nicho protegido, por no haber obstáculos contra la competencia global; en cambio, en otras industrias es posible defender las estrategias frente a los competidores globales. Un medio cada vez más generalizado de implementar las estrategias más ambiciosas son las *coaliciones* transnacionales o convenios de cooperaciones entre las empresas de una industria en varios países de origen. Las coaliciones permiten a los competidores aliarse para superar los problemas que supone implementar una estrategia global en áreas como la tecnología y el acceso al mercado. Los aviones (GE-Snecma), los automóviles (Chrysler-Mitsubishi; Volvo-Renault) y los productos eléctricos (Siemens-Allis-Chalmers; Gould-Brown-Boveri) no son más que algunos de los sectores industriales globales o casi globales donde predominan las coaliciones.

TENDENCIAS QUE INFLUYEN EN LA COMPETENCIA GLOBAL

Dentro del contexto de nuestra exposición parece haber varias tendencias de gran importancia para la competencia en las industrias globales y para la creación de otras.

Reducción de las diferencias entre los países. Varios observadores han señalado que las diferencias económicas entre los países desarrollados y los recién desarrollados posiblemente empiezan a disminuir en áreas como las siguientes: ingreso, costo de los factores, costo de la energía, prácticas de marketing y canales de distribución.[12] En parte, la reducción puede deberse a la agresividad con que las multinacionales difunden los métodos por todo el mundo. Cualesquiera que sean las causas, todo contribuye a aminorar los obstáculos contra la competencia mundial.

Una política industrial más agresiva. Las políticas industriales de muchos países empiezan a cambiar. Desde las posiciones pasivas o proteccionistas, gobiernos como los de Japón, Corea del Sur, Singapur y Alemania Occidental empiezan a adoptar posturas agresivas para estimular la industria en sectores rigurosamente seleccionados. Propician además el abandono de los sectores que consideran menos atractivos. Esta nueva política industrial brinda apoyo a las compañías para introducir innovaciones atrevidas que harán globales las industrias, como la construcción de plantas masivas y las grandes inversiones iniciales para penetrar en nuevos mercados. Así pues, aunque pueden desaparecer las empresas de los sectores no favorecidos por el gobierno, las que permanecen quizá se comporten de modo distinto. Como estas últimas se ven siempre más favorecidas por los gobiernos que adoptan una actitud agresiva, crecen los recursos disponibles para la competencia y los intereses en cuestión. Cada vez entran más en juego los objetivos no económicos a los que la intervención gubernamental da prioridad. Cabe la posibilidad de que aumente la rivalidad internacional a consecuencia de estos factores y que las barreras contra la salida también aumenten y esto viene a intensificar la rivalidad.

[12] Por ejemplo, Vernon (1979).

Reconocimiento nacional y protección a activos especiales. Al parecer, los gobiernos reconocen cada vez más cuáles de sus recursos son especiales desde el punto de vista de la competencia económica y están más propensos a obtener los beneficios que les brinda la posesión de esos activos. Los recursos naturales (por ejemplo, el petróleo, el cobre, el estaño y la goma) son ejemplos patentes de activos que han sido controlados directamente mediante la propiedad gubernamental o indirectamente mediante empresas conjuntas del gobierno y de los productores. La existencia de abundante mano de obra barata, tanto calificada como semicalificada (Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong) es otro recurso que se reconoce de manera explícita en algunos países. Su explotación proactiva por parte del gobierno refleja la filosofía cambiante ante la política industrial, como vimos en páginas anteriores.

Esta postura puede tener consecuencias importantísimas para la competencia mundial en industrias donde los activos protegidos son de importancia estratégica. A las empresas extranjeras se les excluye a veces de un control eficaz de los recursos básicos. Por ejemplo, en el caso del petróleo, este tipo de reorientación gubernamental ha hecho que las estrategias de las compañías petroleras ya no se centren en la venta saturada al detalle ni en otras actividades cuyo fin es cosechar las utilidades en la etapa del producto: ahora buscan ante todo obtener utilidades en cada etapa vertical. En otras industrias, esto puede darles a algunas compañías del país anfitrión ventajas decisivas en la competencia global.

Un flujo más libre de tecnologías. Este factor parece darles a varias empresas, entre ellas los competidores en los países recién desarrollados, la capacidad de invertir en instalaciones modernas a escala mundial. Algunas compañías, las japonesas en especial, han asumido una actitud sumamente agresiva en la venta de su tecnología en el extranjero. Además, las que han comprado tecnología están dis-

puestas a vendérsela a otras a precios negociados. Esta actividad tiende a favorecer una competencia más global.

El surgimiento gradual de nuevos mercados de gran escala. A diferencia de Estados Unidos que desde hace mucho es un mercado de competencia global por su tamaño, China, Rusia y posiblemente India surgirán en el futuro como mercados enormes. Esa posibilidad tiene varias consecuencias. Primero, si China y Rusia controlan el acceso a sus mercados, sus empresas se convertirán en grandes potencias a nivel mundial. Segundo, el hecho de tener acceso a uno de esos mercados o a los dos será una variable estratégica decisiva en el futuro, por la oportunidad que ello significará para una empresa exitosa.

Competencia en los países recién desarrollados. Un fenómeno de los últimos 10 a 15 años es la competencia que representan estas naciones en las industrias mundiales, en especial el surgimiento de Taiwán, Corea del Sur, Singapur y Brasil. Tradicionalmente habían competido en mano de obra barata y en recursos naturales, lo cual todavía ocurre (los textiles, las manufacturas ligeras como juguetes y productos de plástico). Sin embargo, su participación en la competencia global ha tenido fuerte impacto en las industrias de capital intensivo, entre ellas la construcción de barcos y televisores, de acero, de fibras y, pronto, tal vez hasta de automóviles.

Por alguna de las razones antes expuestas, los países recién desarrollados cada día están mejor preparados para efectuar cuantiosas inversiones de capital en plantas grandes, para buscar agresivamente comprar o arrendar la tecnología más moderna y asumir riesgos enormes. Las industrias más vulnerables a la nueva competencia son aquellas que *carecen* de las siguientes barreras contra la entrada:

- tecnología rápidamente cambiante cuya patente puede conservarse;
- mano de obra altamente calificada;
- sensibilidad a los tiempos de entrega;
- distribución y servicio complejos;
- alto contenido de marketing del consumidor;
- función compleja y técnica de venta.

Algunos de los factores anteriores serán reconocidos como obstáculos de la competencia global, según vimos en páginas anteriores. Aunque no siempre alejan de las naciones desarrolladas a los competidores, constituyen un arduo problema para las compañías de los países recién desarrollados por la falta de recursos o habilidades, por la inexperiencia, por la ausencia de credibilidad y de relaciones establecidas o por la incapacidad de comprender las necesidades (por ejemplo, distribución, marketing y venta al consumidor) en los mercados tradicionales. Todo ello debido a las grandes diferencias respecto a las condiciones locales.

PARTE III Decisiones Estratégicas

Esta parte del libro se basa en la estructura analítica de la parte I para examinar los tipos principales de las decisiones estratégicas que se dan en una industria:

- integración vertical (capítulo 14);
- gran expansión de la capacidad (capítulo 15);
- entrada (capítulo 16).

La desinversión, el otro tipo de decisión estratégica, se examinó a fondo en el capítulo 12, que analiza los problemas de competir en las industrias en descenso o declinación.

Los capítulos de la parte III se fundan en los conceptos expuestos en la parte I que se relacionan con la decisión estratégica en cuestión. En la parte III también se explica más a fondo la teoría económica y las consideraciones gerenciales de administrar y motivar la organización que se relacionan con cada tipo de decisión estratégica.

La parte III se propone no sólo ayudarle a la empresa a tomar estas decisiones estratégicas, sino también a darle ideas de cómo podrían resolverlas sus rivales, los clientes, los proveedores y las nuevas compañías. Por tanto, refuerza y profundiza los conceptos descritos en las partes I y II.

Capítulo 14

EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

La integración vertical es una combinación de la producción, la distribución y otros procesos económicos tecnológicamente diferenciados dentro de los confines de una empresa individual. Representa, pues, una decisión de utilizar las operaciones internas o administrativas en vez de las transacciones de mercado para alcanzar sus propósitos económicos. Por ejemplo, una compañía con su propia fuerza de ventas pudo haber contratado en el mercado una organización independiente de ventas que realice los servicios de venta que requiere.

En teoría, todas las funciones que ahora suponemos que efectúa una empresa pueden ser desempeñadas por un consorcio de entidades económicas independientes, cada una de las cuales puede ser contratada por un coordinador central que prácticamente necesita sólo un escritorio y un ejecutivo. Es así como se trabaja en algunos segmentos de la industria de publicación de libros y de la grabación de discos. Muchas editoriales contratan los siguientes servicios: edición, diseño, gráficas, impresión, distribución y venta, reservándose casi exclusivamente las decisiones sobre qué libros publicar, sobre el marketing y las finanzas. Algunas compañías de grabación contratan también artistas independientes, productores, estudios de grabación, instalaciones para impresión de discos y organizaciones de marketing que crean, fabrican y venden cada disco.

Sin embargo, en la generalidad de los casos, a las compañías les conviene encargarse de una parte considerable de los procesos de administración, producción, distribución o marketing necesarios para producir sus bienes o servicios por sí mismas en vez de contratar a entidades independientes. A su juicio, resulta más barato, menos riesgoso o más fácil coordinar cuando estas funciones se realizan internamente.

Muchas decisiones concernientes a la integración se formulan a partir de la decisión de «fabricar o comprar», centrándose en los cálculos financieros que su-

ponen.[1] Es decir, se busca estimar los ahorros que obtendrán con ella y equilibrarlos con la inversión requerida. Sin embargo, las decisiones no se reducen a esto. Su esencia no es el cálculo financiero en sí, sino las cifras que constituyen su materia prima. La decisión debe ir mucho más allá del análisis de los costos y de las necesidades de inversión. Deberá incluir los problemas estratégicos más amplios de la integración frente al uso de operaciones de mercado, lo mismo que algunos intrincados problemas de la administración de una entidad verticalmente integrada que pueden incidir en el éxito de la empresa. Se trata de cosas muy difíciles de cuantificar. La esencia de la decisión la constituyen la magnitud y la importancia estratégica de los beneficios y costos de la integración vertical, tanto en términos económicos directos como indirectamente a través del efecto que tienen en la organización.

En este capítulo examinaremos las consecuencias económicas y administrativas de la integración vertical, para ayudarle al gerente a determinar el grado adecuado de ella dentro de un contexto estratégico y para orientar las decisiones de integrar o desintegrar verticalmente. Para identificar el nivel estratégicamente idóneo de la integración vertical hay que equilibrar sus beneficios administrativos con los costos económicos y administrativos. El equilibrio, lo mismo que los costos y beneficios particulares, diferirán mucho según la industria en cuestión y la situación estratégica de la entidad. Unos y otros se ven afectados por el hecho de adoptar una política *gradual* (producir algunas cosas internamente y contratar el resto) o la integración total. Por lo demás, a veces muchos de los beneficios de la integración pueden obtenerse sin incurrir en todos los costos mediante la *semiintegración*: utilizar la deuda o inversiones en participación y otros medios para establecer alianzas entre compañías verticalmente conexas sin la propiedad total.

El modelo que aquí presentamos no es una fórmula, sino más bien una guía que garantiza que se han considerado los beneficios y costos importantes de la integración vertical, a fin de sensibilizar al directivo ante algunas trampas crónicas y ofrecer algunas opciones que le permitirán obtener los beneficios de ella. El modelo habrá de ser combinado con un análisis riguroso de la competencia y de la industria de la situación en cuestión; la compañía que va a tomar la decisión lo combinará con una meticulosa evaluación estratégica.

BENEFICIOS Y COSTOS ESTRATÉGICOS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

La integración vertical tiene importantes beneficios y costos genéricos que es preciso atender en cualquier decisión, pero cuya importancia dependerá del sector

[1] No trataremos aquí de reseñar los métodos con que se realizan o adquieren los cálculos. Se explican en Buffa (1973); Moore (1973).

industrial. Se aplican por igual a la integración hacia atrás y hacia adelante, con los cambios pertinentes de perspectiva. Vamos a explicarlos aquí, dejando para otras secciones un examen de algunos temas propios de la integración hacia adelante o hacia atrás. En nuestra exposición, la empresa *hacia arriba* es la que vende y la empresa *hacia abajo* es la que compra en la cadena vertical.

Volumen de producción *versus* escala eficiente

Los beneficios de la integración vertical dependen, ante todo, del volumen de productos o servicios que una compañía compra o vende a la etapa contigua en relación con el tamaño de la instalación eficiente en esa etapa. Para facilitar la exposición pongamos el caso de una empresa que va integrarse hacia atrás. Su volumen de producción debe ser lo bastante grande para apoyar una unidad interna de suministro cuyo tamaño le permite generar los insumos, pues de lo contrario se hallará ante un dilema: deberá aceptar una desventaja de costos al producir internamente los insumos o vender parte de la producción a la unidad más alta dentro del mercado abierto. Como veremos luego, esto último puede resultar difícil porque la compañía quizá se vea obligada a vender a sus rivales. Si sus necesidades *no* rebasan la escala de una unidad eficiente, afrontará uno de los dos costos de la integración, que después debe sopesar en relación con los beneficios. O construye una pequeña e ineficiente instalación que satisfaga sólo sus necesidades o una instalación eficiente, aceptando entonces el riesgo de las ventas o de las compras dentro del mercado abierto.

Beneficios estratégicos de la integración vertical

Economías de la integración

Si el volumen de producción es suficiente para aprovechar las economías disponibles de escala,[2] el beneficio más comúnmente citado de la integración vertical es la consecución de *economías* –ahorros de costos– en la producción, en las ventas, en las compras, en el control y en otras áreas conjuntas.

Economías de las operaciones combinadas. Al integrar operaciones distintas desde el punto de vista tecnológico, se obtienen eficiencias. Por ejemplo, en la manufactura, se logran disminuir los pasos del proceso de producción, los costos de

[2] Otras veces la sanción del costo es lo suficientemente pequeña para compensarse con otros beneficios de la integración que examinaremos más adelante.

manejo, los costos de transporte y utilizar la capacidad ociosa proveniente de las indivisibilidades en una etapa (tiempo de máquina, espacio físico, instalaciones de mantenimiento, etc.) En el caso clásico de la laminación caliente del acero, el lingote no necesita ser recalentado si se integran las operaciones de fabricación del acero. Tal vez no haya que tratarlo con un acabado para prevenir la oxidación antes de la siguiente operación; en ambos procesos es posible utilizar entradas lentas; por ejemplo, la capacidad de algunas máquinas puede usarse en ellos. Podemos ubicar las plantas cerca una de otra, como en el caso de algunos grandes usuarios de ácido sulfúrico (empresa de fertilizantes y compañías petroleras) que han iniciado la integración hacia atrás en la producción de esta sustancia. Con este paso se eliminan los costos de transporte, que son considerables en un producto peligroso y difícil de manejar como el ácido sulfúrico.

Economías logradas con el control interno y con la coordinación. Los costos de programar y coordinar las operaciones, así como de responder ante las emergencias disminuirán si se realiza la integración. La coordinación y el control se facilitan con la ubicación cercana de las unidades integradas. Se tiende a confiar más en algún miembro de la empresa para que considere las necesidades de su unidad hermana; de ahí que la compañía disponga de menos tiempo ocioso para afrontar los eventos imprevisibles. Con un suministro más estable de materias primas o con la capacidad de proporcionar entregas uniformes se consigue controlar mejor los programas de producción, los de entrega y las operaciones de mantenimiento. Ello se debe a que el ahorro en el pago a los proveedores que no cumplen con la entrega puede ser mucho menor que el costo de la desorganización; de ahí la dificultad de asegurarse que tengan suficiente motivación para realizar puntualmente las entregas. Será más fácil coordinar internamente los cambios de estilo, el rediseño del producto o la introducción de productos o bien se agiliza la coordinación. Estas economías de control aminoran el tiempo ocioso, la necesidad de inventario y la de asignar personal a la función de control.

Economías de información. A veces, con las operaciones integradas se disminuye la necesidad de recabar algunos tipos de información sobre el mercado o, más probablemente el costo global de conseguirla. Los costos fijos de vigilar el mercado y de predecir la oferta, la demanda y los precios pueden distribuirse entre todas las áreas, mientras que deberían ser asumidos por las unidades en una empresa no integrada.[3] Por ejemplo, el fabricante integrado de alimentos usará las

[3] Algunos de los beneficios de la integración vertical, las economías de información entre ellos, pueden conseguirse aun si el producto no se desplaza entre las unidades verticalmente relacionadas de la empresa, pero cada una trata con externos.

proyecciones de ventas del producto final en todos los segmentos de la cadena vertical. La información del mercado fluirá más libremente a través de una organización que a través de departamentos independientes. En conclusión, la integración permite obtener información más expedita y exacta sobre el mercado.

Economías conseguidas al no negociar en el mercado. Con la integración, una compañía podrá ahorrar dinero en ventas, en la comparación de precios, en la negociación y en los costos de las transacciones en el mercado. Aunque casi siempre se negociará en las operaciones internas, su costo es mucho menor que el de vender o comprar con proveedores externos. No hacen falta ni la fuerza de ventas ni los mercados de marketing o compras. Más aún, la publicidad y otros gastos son superfluos.

Economías logradas con relaciones estables. Como se sabe que la relación de compras y ventas es estable, en las etapas hacia arriba y hacia abajo el cliente y el proveedor podrán desarrollar procedimientos más eficientes y especializados en sus intercambios que los que podrían tener con clientes o proveedores independientes. En efecto, en este caso corren el riesgo competitivo de ser sustituidos o presionados por el otro. Entre los procedimientos especializados figuran los siguientes: sistemas logísticos dedicados y especializados, empaque especial, contratos rescatados expresamente para llevar registros y control, así como otras formas de interacción que ofrecen ahorros.

Quizá la estabilidad de la relación permita a la unidad hacia arriba adaptar su producto (calidad, especificaciones y otros aspectos) a las exigencias exactas de la unidad hacia abajo o a ésta adaptarse más plenamente a las características de la otra. En la medida en que la adaptación una las entidades, su realización sin la integración vertical tal vez requiera pagar una prima por riesgo, lo cual elevará los costos.

Características de las economías que adoptan la integración vertical. Las economías de la integración constituyen la esencia del análisis de la integración vertical no sólo por su importancia intrínseca, sino porque además hacen más importantes algunos aspectos que veremos luego. Su importancia *varía según la compañía*, según sus estrategias, sus fuerzas y sus debilidades. Así, para la compañía que tenga una estrategia de producción con costos bajos será una prioridad conseguir economías de todo tipo. Asimismo la que tenga una debilidad en marketing ahorrará más si no realiza transacciones de mercado.

Conocimiento de la tecnología

Un segundo beneficio de la integración vertical es una conexión con la tecnología. En algunos casos se logrará un dominio de la tecnología en las compañías hacia arriba o hacia abajo que resulta decisivo para el negocio base, una forma de economía tan importante que merece ser tratada por separado. Por ejemplo, muchos fabricantes de macrocomputadoras y de minicomputadoras han instituido la integración hacia atrás en el diseño y en la manufactura de semiconductores para conocer más a fondo esta tecnología esencial. En muchas áreas los fabricantes de componentes integran hacia adelante para abarcar sistemas y obtener un conocimiento muy completo de cómo se utilizan. A menudo la integración tendiente a dominar la tecnología es gradual o parcial, porque entraña algunos riesgos tecnológicos.

Aseguramiento de la oferta y/o de la demanda

La integración vertical garantiza a la compañía que, en periodos cortos, recibirá los suministros disponibles o que tendrá un establecimiento para sus productos en épocas de poca demanda. La integración sólo garantiza la demanda en la medida en que la unidad hacia abajo está en condiciones de absorber la producción de la unidad hacia arriba. La capacidad de la primera para hacerlo depende claramente del efecto que las condiciones competitivas tengan en la demanda de la unidad hacia abajo. Si hay poca demanda en la industria hacia abajo, la unidad interna venderá poco y necesitará una producción también baja de su proveedor interno. En conclusión, la integración quizá sólo aminore la incertidumbre de que la compañía será separada arbitrariamente de sus clientes, sin que garantice la demanda en sentido literal.

Aunque con la integración vertical disminuye la incertidumbre de la oferta y de la demanda, protegiendo la compra contra las fluctuaciones de los precios, ello no significa que los precios de las transferencias internas no deban reflejar las perturbaciones del mercado. Los productos pasan de unidad en unidad dentro de la compañía a precios de transferencia que reflejan los del mercado para garantizar que las unidades administren bien su negocio. Si los precios de transferencia difieren de los del mercado, una unidad estará subsidiando a otra en comparación con lo que podría lograr en el mercado abierto (una unidad ganará y la otra perderá). Los directivos de ambas unidades habrán de tomar decisiones, basándose en estos precios artificiales que deterioran la eficiencia y dañan su posición competitiva. Por ejemplo, si una unidad hacia arriba abastece a una unidad hacia abajo con precios mucho más bajos que los que cobraría en el mercado abierto, la empresa se verá perjudicada en términos globales. A partir de los precios artificialmente bajos, el jefe de la unidad hacia abajo, quizá trate de expandir la posición del mercado de su unidad. Y esto requerirá entonces que la unidad hacia arriba suministre más productos subsidiados.

Así pues, el aseguramiento *no* debería verse como una protección completa contra las fluctuaciones del mercado, sino como un medio de atenuar la incertidumbre ante sus efectos en la compañía. La unidad hacia arriba y hacia abajo, deberán planear mejor con menores riesgos de interrupciones, con la eliminación de los cambios de proveedores o clientes y con un peligro más bajo de quedar atrapado en una situación donde, para enfrentar una emergencia, deberá pagar precios superiores a los precios promedio del mercado. Esta disminución de la incertidumbre es muy importante cuando una o ambas etapas requieren mucho capital. El aseguramiento de la oferta y de la demanda ha sido mencionado sobre todo como motivación para alcanzar la integración en sectores industriales como el del petróleo, el acero y el aluminio.

Contrarreste el poder de negociación y las distorsiones en los costos de los insumos

Si una compañía trata con proveedores o con clientes que poseen gran poder de negociación y que obtienen rendimientos superiores al costo de oportunidad de capital, le conviene integrar aunque esto no le reditúe otros ahorros. El hecho de contrarrestar el poder de negociación mediante la integración no sólo disminuirá el costo de los suministros (con la integración hacia atrás) o aumentará la realización del precio (con la integración hacia adelante). Además le permitirá operar más eficientemente, pues eliminará las prácticas inútiles que usaba para afrontar a proveedores o clientes poderosos. El poder de negociación de ellos dependerá de la estructura de sus respectivas industrias en relación con la de la compañía.

Cuando la integración hacia atrás se emplea con este fin, ofrece además otros beneficios. La internalización de las utilidades obtenidas por los proveedores de un insumo puede revelar su costo verdadero. Entonces la compañía tiene la opción de ajustar el precio de su producto final para maximizar las utilidades globales de las dos entidades antes de la integración. El hecho de que conozca el costo verdadero de los insumos también le permitirá mejorar la eficiencia, con sólo modificar la mezcla de los insumos utilizados en el proceso de producción de la industria hacia abajo.[4] Con esto podrá además aumentar la rentabilidad total.

[4] Por supuesto, esta decisión dependerá de la capacidad de la unidad hacia abajo para modificar la combinación de sus insumos.

Los beneficios de ajustarse al costo verdadero de oportunidad de los insumos son evidentes desde la perspectiva de la empresa, pero conviene señalar que las políticas habituales de los precios de transferencia se oponen a la obtención de los beneficios. Si los proveedores externos de un insumo poseen poder de negociación, las transferencias internas en el precio de mercado serán mayores que su costo verdadero de oportunidad. Con todo, las transferencias en el precio de mercado pueden aportar beneficios administrativos en lo tocante a incentivos para los gerentes.

Mejor capacidad de diferenciar

La integración vertical puede mejorar la capacidad de la compañía para diferenciarse de otras, al ofrecer una parte mayor del valor agregado bajo el control de los ejecutivos. Por ejemplo, este aspecto puede permitir un mejor control de los canales de distribución a fin de ofrecer un servicio excelente o de dar oportunidades para diferenciar por medio de la manufactura interna de los componentes de patente. Más adelante estudiaremos el efecto que la integración vertical tiene en la diferenciación.

Consolide las barreras contra la entrada y contra la movilidad

Podrán afianzarse las barreras, si uno de los beneficios mencionados se logra con la integración vertical. Los beneficios dan a la empresa integrada cierta ventaja competitiva sobre las demás en áreas como precios, costos más bajo o menor riesgo. Por tanto, éstas deben integrarse o sufrir una desventaja; las que entran en la industria se ven obligadas a hacerlo integradas o atenerse a las consecuencias. Cuanto más grandes sean los beneficios netos de la integración, mayor presión sentirá el resto de las empresas para hacerlo. Si las economías de escala o las necesidades de capital erigen importantes barreras contra la integración, la urgencia de integrarse originará barreras contra la movilidad. Por el contrario, si ninguna de esas dos variables es significativa, la urgencia tendrá poca influencia en la competencia.

Entre en una industria de altos rendimientos

A veces una compañía incrementa su rendimiento global sobre la inversión por medio de la integración vertical. Si la etapa de producción en que proyecta integrarse posee una estructura que ofrece un rendimiento mayor que el costo de oportunidad del capital, le convendrá hacerlo aunque no haya economías intrínsecas de escala. Por supuesto, habrá de incluir el costo de superar las barreras para entrar en la industria contigua cuando calcule el rendimiento para obtener en ella y no sólo los que perciben las empresas ya instaladas. Por tanto, según veremos en el capítulo 16, ha de tener alguna ventaja competitiva sobre el resto de las que entran.

Defiéndase en contra de la exclusión

Aun cuando la integración no aporte beneficios positivos, quizá haya que defenderse contra la exclusión de acceder a proveedores o clientes si los rivales están integrados. La integración generalizada por parte de ellos a veces acapara muchas de las fuentes de suministro, a los consumidores más prometedores o sus establecimientos. En este caso, las compañías no integradas encaran la terrible perspectiva de tener que luchar por el resto de los clientes o proveedores y correr el riesgo de que sean inferiores a los monopolizados por las compañías integradas. Entonces la exclusión fortalece las barreras contra la movilidad para acceder a los canales de distribución o la barrera absoluta de costos para acceder a los buenos proveedores de materias primas.

Una compañía para defenderse quizá deba integrarse o sufrir la desventaja de la exclusión, cuya seriedad depende del porcentaje de clientes o proveedores a que ya no tiene acceso. Según estas consideraciones, los nuevos participantes han de integrarse para entrar en la industria. La necesidad de hacerlo erigirá barreras contra la movilidad en la forma que acabamos de señalar, si supone importantes economías de escala o inversiones de capital. En Estados Unidos el problema de exclusión ha originado una gran integración defensiva en las industrias del cemento y del calzado.

Los costos estratégicos de la integración

Los costos estratégicos de la integración vertical son básicamente el costo de entrada, la flexibilidad, el equilibrio y la capacidad de administrar este tipo de empresa, así como el uso de incentivos organizacionales internos frente a los del mercado.

Costo de superar las barreras contra la movilidad

Es evidente que la integración vertical requiere que la compañía supere las barreras competitivas en la industria hacia arriba o hacia abajo. Después de todo la integración es un caso especial (pero frecuente) de la opción estratégica general de ingresar en un nuevo negocio.[5] Debido a la relación interna de comprar y de

[5] En el capítulo 16 se ofrece un análisis de las consideraciones económicas y estratégicas en las decisiones de entrar.

vender que la caracteriza, a menudo es posible franquear fácilmente algunas barreras para penetrar en la industria conexa; por ejemplo, el acceso a los canales de distribución y la diferenciación de productos. Pero superar las barreras levantadas por las ventajas de costo obtenidas con la tecnología de patente o con fuentes favorables de materias primas puede representar un costo, lo mismo que superar otras fuentes de las barreras como las economías de escala y las necesidades de capital. En consecuencia, la integración vertical se da más frecuentemente en industrias como los contenedores de metal, el empaque de aerosoles y el ácido sulfúrico, donde la tecnología se conoce bien y no es grande la escala de eficiencia mínima de una planta.

Aumento del apalancamiento operativo

Con la integración vertical crece la proporción de los costos fijos. Por ejemplo, si la compañía compra un insumo en el mercado espot, todos los costos de él serán variables. Si lo producía internamente, deberá pagar los costos fijos necesarios para producirlo, aunque la demanda disminuya por una recesión u otra circunstancia. Puesto que las ventas en la industria hacia arriba provienen de las que se efectúan en la industria hacia abajo, los factores que causan fluctuaciones en una de ellas producirán el mismo efecto en la cadena entera. Esta oscilación puede deberse al ciclo del negocio, a eventos competitivos o de mercado, etc. Así pues, la integración aumenta el apalancamiento operativo de la compañía, exponiéndola a mayores fluctuaciones cíclicas de los ingresos. La integración vertical *acrecienta, pues, el riesgo de la industria* proveniente de esta fuente, aunque el efecto neto dependerá de si reduce el riesgo en otras dimensiones, según vimos en páginas anteriores. La magnitud de los costos fijos de la compañía donde se realiza la integración determinará hasta qué punto ésta mejorará su apalancamiento operativo. Por ejemplo, si sus costos fijos son bajos, el aumento efectivo puede ser menor.

Curtis Publishing Company es un buen ejemplo del riesgo del apalancamiento operativo atribuible a una integración vertical muy amplia. Construyó una inmensa empresa vertical para abastecer un número relativamente pequeño de revistas, sobre todo el *Saturday Evening Post*. Cuando la revista enfrentó dificultades a fines de los años 60, el impacto en su desempeño financiero fue desastroso.

Disminución de la flexibilidad para cambiar los socios

La integración vertical significa que la fortuna de una unidad de negocios se encuentra vinculada, al menos parcialmente, a la capacidad de su proveedor o cliente interno (que podría ser su canal de distribución) para competir exitosamente. El cambio tecnológico, el cambio en el diseño de los productos que requieren componentes, los fracasos estratégicos o los problemas financieros pueden crear una situación donde el proveedor interno ofrezca un producto o servicio más caros, inferiores o inadecuados. Otras veces la situación es tal que el cliente o el canal interno de distribución empiecen a perder terreno en su mercado. La integración vertical hace que cueste más cambiar de proveedor o de cliente que contratar entidades independientes. Por ejemplo, Imasco –líder en la producción de cigarros en Canadá– integró hacia atrás el material de empaque que utilizaba en el proceso de manufactura. Sin embargo, con el cambio tecnológico esta forma de empacar resultó inferior a otros sistemas que el proveedor cautivo no podía implantar. Con el tiempo se retiró la inversión tras muchas dificultades. En parte, los problemas de Robert Hall en la industria de ropa para caballeros provienen de haberse basado enteramente en la mercancía producida en su interior.

El nivel de riesgo dependerá de una evaluación realista de las probabilidades que el proveedor o cliente internos sufran algún problema, lo mismo que de la probabilidad de los cambios internos y externos que requerirán adaptación por parte de la unidad hermana.

Barreras más altas contra la salida

Las barreras contra la salida se consolidan con la integración que viene a aumentar la especialización de los activos o con los vínculos emotivos de la industria. Pueden verse afectadas cualquiera de las barreras (descritas en el capítulo 12).

Necesidades de inversión de capital

La integración vertical consume recursos de capital que pueden tener un costo de oportunidad para la empresa; en cambio, si se trata con una entidad independiente se emplea el capital de externos. La integración vertical debe producir un rendimiento mayor o igual al costo de oportunidad de la compañía, efectuando los ajustes pertinentes de las consideraciones estratégicas mencionadas en este capítulo para que la integración sea una buena opción. Aun cuando ésta aporte beneficios importantes, tal vez no basten para incrementar el rendimiento conseguido con la integración por arriba de la tasa corporativa cuando la compañía contempla integrarse a negocios de bajo rendimiento como la venta al detalle o la distribución.

Este problema se manifiesta en el *apetito por capital* en la industria hacia arriba o hacia abajo donde se estudia la conveniencia de integrarse. Si los requerimientos de capital tienden a ser mayores que la capacidad de reunir fondos, la

necesidad de reinvertirlos en la unidad integrada expondrá a riesgos en otras áreas. Es decir, la integración absorbe el capital que hace falta en otras partes de la compañía.

Con la integración disminuye la flexibilidad de asignar los fondos de inversión. El desempeño de la cadena vertical depende de sus eslabones; por eso la compañía puede verse obligada a invertir en segmentos marginales para preservar la entidad global en vez de asignar capital a otros renglones. Por ejemplo, al parecer algunas de las grandes empresas integradas que abastecen de materias primas se han estancado en negocios de bajo rendimiento, porque carecían de capital para diversificarse. Las operaciones que requieren mucho capital han consumido la mayor parte de los fondos disponibles para inversión, con el solo propósito de conservar el valor de los activos en ellas.

Exclusión del acceso al proveedor o investigación del consumidor y conocimientos prácticos

La compañía al integrarse puede aislarse del flujo de la tecnología proveniente de sus proveedores o clientes. Casi siempre la integración significa que debe aceptar la responsabilidad de crear su propia capacidad tecnológica en vez de apoyarse en otros. Pero, si opta por no integrarse (mientras que otras sí lo hacen), con frecuencia los proveedores estarán dispuestos a apoyarla agresivamente con investigación, asistencia de ingeniería y recursos afines.

La exclusión de la tecnología a veces representa un riesgo considerable, cuando existen muchos proveedores o clientes independientes que realizan investigación, cuando efectúan trabajos de investigación a gran escala o poseen conocimientos prácticos difícil de reproducir. Es un riesgo peculiar de la integración que ofrece conexión directa con la tecnología en las industrias afines, aunque puede ser contrarrestado por el riesgo de no integrarse a causa de ello. Aun cuando la compañía se integre parcialmente comprando o vendiendo algún producto en el mercado abierto, estará expuesta a quedar excluida de la tecnología porque se coloca en competencia directa con los proveedores o clientes (véase la siguiente sección).

Necesidad de mantener el equilibrio

Hay que conservar el equilibrio entre las capacidades productivas de las unidades hacia arriba y las de las unidades hacia abajo, pues de lo contrario surgirán problemas. La etapa de la cadena vertical con exceso de capacidad (o de demanda) deberá vender parte de su producción (o comprar algunos de los insumos) en el mercado abierto o sacrificar su posición en el mercado. En tales circunstancias este paso puede resultar difícil, porque a menudo la relación vertical obliga a comprarles o venderles a los competidores. Tal vez no quieran tratar con la compañía por temor a que los releguen a segundo plano o para no fortalecer al competidor. Por el contrario, los riesgos del desequilibrio no serán grandes, si es posible vender fácilmente el exceso de producción en el mercado abierto o si el exceso de la demanda de insumos se atiende sin dificultad.

Aparece el desequilibrio en las etapas de la integración vertical por varias razones. Primero, los incrementos eficientes de capacidad suelen ser desiguales en las dos etapas, ocasionando periodos temporales de desequilibrio incluso dentro de un mercado en crecimiento. El cambio tecnológico en una de ellas tal vez exija modificar los métodos que realmente aumentan su capacidad en la otra; o los cambios de la mezcla de productos y de la calidad pueden afectar desigualmente a la capacidad en las etapas verticales. El riesgo de desequilibrio dependerá de las predicciones concernientes a la probabilidad de estos factores.

Disminución de los incentivos

La integración vertical significa que se comprará y se venderá en una relación cautiva. Disminuirán los incentivos del negocio hacia arriba para trabajar porque vende en el interior en vez de competir por el negocio. En cambio, el negocio que compra internamente a otra unidad de la compañía quizá no negocia con el mismo vigor que lo haría con los proveedores externos. En una palabra, negociar en el interior de la empresa puede aminorar los incentivos. Un punto afín es que los proyectos internos para ampliar la capacidad –o los contratos internos para comprar o vender– serán revisados menos rigurosamente que los contratos con clientes o proveedores.

La estructura gerencial y los procedimientos que rigen la relación entre las unidades administrativas en la cadena vertical determinarán si estos incentivos debilitados realmente reducen el desempeño en la empresa verticalmente integrada. A menudo leemos declaraciones de políticas concernientes a las transacciones internas, que conceden a los ejecutivos la libertad de recurrir a fuentes externas o de vender fuera, en caso de que la unidad interna no sea competitiva. Pero no es suficiente la mera presencia de tales procedimientos. El hecho de preferir una fuente externa a una interna impone frecuentemente el peso de la prueba al gerente de la unidad y exige dar una explicación a los altos directivos; la mayoría de los ejecutivos intentarán evitar la interacción con ellos en esto. Se observa además un sentido de equidad y un espíritu de camaradería dentro de las organización que dificultan los acuerdos estrictamente externos, sobre todo cuando una u otra unidad esté recibiendo rendimientos muy bajos o por otros motivos se encuentre en serios

problemas. Y, sin embargo, es entonces cuando este tipo de relaciones resultan indispensables.

El problema que acabamos de explicar nos conduce al problema de la «manzana podrida». Si la unidad hacia arriba o hacia abajo está enferma (desde el punto de vista estratégico o en otro aspecto), sus problemas se extenderán probablemente a su socio sano. Una unidad puede ser presionada –o incluso lo intentará voluntariamente– para que rescate la unidad en dificultades aceptando productos de mayor costo, productos de calidad inferior o precios más bajos en la venta interna. Es una situación que puede dañar a la unidad sana en el ámbito estratégico. Si la empresa intenta ayudarle a la unidad en dificultades, le convendrá subsidiarla o apoyarla directa y no indirectamente mediante la unidad hermana. Sin embargo, aunque la alta dirección reconozca esto, la naturaleza humana le impedirá a la unidad sana asumir una actitud despiadada hacia la unidad enferma (aunque sin duda esto ocurre en algunas compañías). Así pues, la existencia de la unidad enferma puede envenenar insidiosamente a la que está sana.

Distintas necesidades administrativas

Las industrias pueden diferir en su estructura, en su tecnología y en su administración a pesar de tener una relación vertical. Por ejemplo, la producción y fabricación de metales primarios son muy distintas: una requiere mucho capital y la otra exige en cambio una supervisión estrecha de la producción y un enfoque descentralizado en el servicio y en el marketing. La manufactura y la venta al detalle son esencialmente diferentes. Saber cómo administrar un negocio distinto puede representar un costo importante de la integración e introducir un elemento significativo del riesgo en la decisión.[6] Los directivos capaces de operar muy bien una parte de la cadena vertical quizá no puedan hacerlo eficientemente con la otra, para expresarlo en una forma extrema. En conclusión, un método administrativo común y una serie también común de suposiciones pueden resultar contraproducentes en las industrias verticalmente conexas.

Pero, como este tipo de industrias interactúan entre sí, se observa una sutil tendencia a considerarlas semejantes desde la perspectiva administrativa. A la industria hacia arriba o hacia abajo algunas veces se le aplican indiscriminadamente la estructura organizacional, los controles, los incentivos y las reglas de presupuestación de capital, así como muchas otras técnicas administrativas. Asimismo las reglas y los puntos de vista que se adquieren con la experiencia en el negocio base podrán aplicarse a aquel en que se efectúa la integración. Esta tendencia a usar el mismo estilo gerencial en ambos elementos de la cadena constituye un riesgo más.

[6] Esas posibles diferencias entre las necesidades administrativas se atenúan cuando la industria verticalmente relacionada se ve obligada a operar en un país extranjero, como sucede con muchos proveedores de materias primas. Las diferencias que hemos mencionado aumentan con la ubicación en el exterior que incorpora otras más al método administrativo que requiere la industria verticalmente relacionada. Además, en ciertas circunstancias un propietario de este tipo de empresa se hallará en desventaja frente a sus colegas a raíz de las políticas del gobierno anfitrión.

Cuando se evalúen los beneficios y los costos de la integración vertical, se examinarán no sólo en función del ambiente actual, sino también en función de los futuros cambios en la estructura de la industria. Así, las economías que se logran con ella y que hoy parecen pequeñas quizá sean grandes en una industria más madura; otras veces el crecimiento de la industria y el de la empresa significarán que pronto estará en condiciones de sostener una unidad interna de escala eficiente. Por otra parte, la disminución del cambio tecnológico atenuará el riesgo de depender exclusivamente del proveedor interno.

Consideraciones estratégicas especiales en la integración hacia adelante

Además de los beneficios y costos de la integración antes expuestos, la integración hacia adelante plantea algunos problemas en particular.

Mejoramiento de la capacidad para diferenciar el producto. A menudo la integración hacia adelante permitirá a la compañía diferenciar su producto más eficazmente, porque está en posibilidades de controlar más elementos del proceso de producción o la manera de venderlo. Por ejemplo, la integración hacia adelante de Texas Instruments para abarcar los productos de consumo como relojes y calculadoras le ha permitido crear un nombre de marca, mientras que sus componentes electrónicos eran esencialmente insumos. Montfort, compañía que opera corrales para engorda de ganado, ha utilizado este tipo de integración en el empaque y distribución de carne, en parte para crear un nombre de marca, al menos entre los detallistas.

Gracias a la prestación de un servicio al producto y a la venta de él, una compañía podrá diferenciarse aunque su producto no sea superior al de sus rivales. A veces la integración hacia adelante le permite controlar la presentación del vendedor, las instalaciones físicas y la imagen de la ubicación de la tienda, los incentivos del vendedor y otros elementos de la función de venta al menudeo que contribuyen a diferenciar el producto. En todos los casos anteriores, la idea básica de la integración consiste en aumentar el valor agregado para fundamentar la diferenciación

que no podía lograrse o que resultaba difícil en la unidad no integrada. Con una mayor diferenciación, podrán al mismo tiempo consolidarse las barreras contra la movilidad.

Acceso a los canales de distribución. Con la integración hacia adelante se resuelve el problema del acceso a los canales de distribución y se elimina el poder de negociación que tienen.

Acceso más fácil a la información del mercado. En una cadena vertical, la demanda básica del producto (y el decisor que selecciona entre las marcas rivales) se sitúa a veces en una etapa hacia adelante. En ella se determinan el tamaño y la composición de la demanda en las etapas ascendentes de la producción. Por ejemplo, la demanda de materiales alternos de construcción la determina el contratista o el urbanista que concilia los deseos del cliente con la calidad y con el costo de los materiales disponibles. Daremos el nombre de *etapa generadora de la demanda* a aquella en que se adoptan las decisiones fundamentales del mercado.

La integración hacia adelante o hacia la etapa generadora de la demanda suministrará información importantísima sobre el mercado; gracias a ella la cadena vertical funciona con mayor eficiencia. En el nivel más elemental, la compañía podrá calcular más pronto la demanda de sus productos que si tuviera que deducirla directamente de los pedidos de sus clientes. La interpretación de los pedidos se complica con la existencia de inventarios mantenidos en cada etapa intermedia. La información temprana del mercado permite además ajustar mejor los niveles de producción y disminuir los costos de las existencias obsoletas y de las novedades.

Este tipo de beneficios son más sutiles que la simple recepción de información oportuna sobre la magnitud de la demanda. Si una empresa compite en la etapa generadora de demanda, podrá obtener información oportuna de primera mano sobre la mezcla óptima para el producto, sobre las tendencias en los gustos del cliente y avances logrados por la competencia que influirán finalmente en su producto. Con esta información se ajustarán más rápidamente sus características y las etapas ascendentes, además que se reducirán los costos del ajuste.

En todos sus negocios, varias compañías han aplicado las estrategias explícitas o implícitas de la integración en la etapa generadora de demanda. Genstar Ltd, importante compañía canadiense, lo hizo en la construcción de casas y en la construcción pesada a partir de sus negocios de cemento y materiales para construcción. Indal Ltd, otra compañía canadiense, tiene la política de integrar hacia adelante la fabricación final a partir de sus negocios de laminado de metales, de la extrusión y del recubrimiento. Las dos conceden mucha importancia a la información del mercado para justificar la integración hacia adelante.

En este caso, los beneficios de la integración hacia adelante se basan en la estabilidad que muestren las condiciones del mercado, en el cambio que presenten durante la etapa generadora de la demanda –se produzca para el inventario o por pedido– y también en la capacidad de la compañía para conseguir información sin recurrir a la integración. Tanto en la construcción como en la fabricación de metales, la demanda final muestra un carácter muy cíclico y a veces su composición cambia en forma acelerada. La índole cíclica, inestable y cambiante de la demanda aumenta los beneficios de una información oportuna del mercado. Si la demanda final es sumamente inestable, la información obtenida de los clientes puede ser más que suficiente.

Dependerá de la industria cuánta información exacta se consiga de los clientes. Aunque es difícil generalizar, si hay muchos clientes pequeños probablemente un muestreo informal suministre una indicación exacta sobre la situación en los mercados hacia adelante. Por el contrario, la presencia de unos cuantos clientes importantes (en especial si son poderosos) significa que será difícil obtenerla. En este caso serán mucho más serias las consecuencias de los cambios en las especificaciones de un cliente o una combinación de ellas.

Obtención de precios más altos. En ocasiones, la integración hacia adelante permite obtener precios más elevados, pues es posible fijarle a un producto, esencialmente idéntico, precios más altos a varios clientes. Esta práctica plantea un problema: puede intervenir el arbitraje y puede ser ilegal en algunos casos según la Robinson-Patman Act. Si la compañía se integra a los negocios donde debería cobrarse un precio menor por ser más elástica la demanda, quizá consiga precios más elevados en la venta a otros clientes. Sin embargo, las que lo vendan también deberán integrarse, pues de lo contrario habrá que diferenciar su producto para que los clientes no acepten los de la competencia como sustitutos perfectos.

Otra práctica consiste en realizar la integración para ajustar mejor los precios a la elasticidad de la demanda por parte de los consumidores finales. Por ejemplo, algunos estarán dispuestos a pagar más por un producto porque lo usan más intensamente que otros. Sin embargo, a una empresa le será difícil adecuar los precios a los diversos niveles de uso porque no puede medir el uso. Pero si ofrece además un servicio por un estipendio o si vende suministros que han de utilizarse con el producto, podrá fijarles un precio bajo y obtener los beneficios de la elasticidad de la demanda mediante la venta de los productos conexos. Esta táctica se ha aplicado en las copiadoras y en las computadoras. Es legal según los estatutos antimonopolio, a condición de que al cliente no se le obligue a adquirir los productos conexos como condición para comprar el producto básico.

Consideraciones estratégicas especiales en la integración hacia atrás

Igual que en el caso de la integración, hay algunos problemas especiales que es preciso examinar al ocuparnos de la integración hacia atrás.

Conocimiento de fórmulas secretas. Al satisfacer internamente sus necesidades la compañía evitará compartir información confidencial con sus proveedores que la necesitan para fabricar los componentes o las materias primas. Algunas veces las especificaciones exactas de los componentes les revelan las características principales del diseño o de la manufactura final; otras veces los componentes son la propiedad patentada del producto final. Si la compañía no puede producir el componente internamente, los proveedores tendrán gran poder de negociación y constituirán una amenaza contra la entrada. Precisamente por esta razón, durante mucho tiempo Polaroid fabricó así los componentes patentados de sus productos, subcontratando los restantes.

Diferenciación. La integración hacia atrás permite mejorar la diferenciación, aunque las circunstancias difieren un poco de las que caracterizan la integración hacia adelante. Al obtener el control sobre la producción de los insumos básicos, la compañía podrá diferenciar mejor su producto o declarar creíblemente que lo hará. Por ejemplo, si la integración permite a una compañía recibir insumos con determinadas especificaciones, podrá mejorar su producto final o, por lo menos, distinguirlo de sus competidores. Incluso si Frank Perdue Chicken no pudiera distinguirse de otros avicultores, el hecho de que críe pollos le permite afirmar que se les da un trato especial. Si introdujera pollos comunes en el mercado abierto y se limitara a procesarlos, le sería difícil sostener que sus pollos son diferentes.

Contratos a largo plazo y economías de la integración

Es indispensable reconocer la posibilidad de que *podrían obtenerse algunas economías de integración con el tipo apropiado de contrato a largo plazo e incluso a corto plazo entre empresas independientes.* Por ejemplo, probablemente se conseguiría ahorrar en los procesos situando las plantas de dos entidades independientes una al lado de otra. Las plantas de contenedores de metales a veces están ubicadas junto a los grandes procesos y se conectan con correas transportadoras para no pagar los costos de transporte. Podrían evitarse los costos de vender y coordinar mediante contratos a largo plazo con un solo proveedor, estipulando en ellos un programa fijo de entrega.

Pero los contratos no siempre permiten obtener las economías de la integración, porque exponen una o ambas partes a un gran riesgo de quedar atrapadas y porque probablemente tengan intereses diferentes. Esos riesgos e intereses a veces hacen imposible celebrar un contrato a causa de los costos de la negociación o del riesgo de regateos después de la firma. De ahí que se requiera la integración para lograr los beneficios.

No obstante, una compañía siempre debería considerar la opción de celebrar un contrato con una entidad independiente para conseguir los mismos beneficios que los de la integración, especialmente cuando son grandes los riesgos y los costos, antes mencionados. Una de las trampas de la integración consiste en verse amenazado por unos u otros, cuando muchos de los beneficios pudieron haberse alcanzado mediante un trato más inteligente con otras entidades.

Integración gradual

Esta modalidad es una integración parcial hacia atrás o hacia adelante en que la compañía satisface el resto de sus necesidades comprando en el mercado abierto. Es preciso que pueda *sostener holgadamente* una operación interna y aun así atender sus requerimientos adicionales a través del mercado. Si no es lo bastante grande para que sus operaciones internas sean eficientes, la desventaja de su tamaño mermará los beneficios netos obtenidos con la integración gradual.

Este tipo de integración aporta muchos de los beneficios que antes describimos, al mismo tiempo que reduce algunos costos. No convendrá, si los beneficios no aprovechados a causa de una integración incompleta superan la disminución de los costos de la integración atribuibles a su gradualidad. La elección entre una integración gradual y una integración completa dependerá de la industria y de la compañía dentro de un mismo sector industrial.

La integración gradual y sus costos

En la integración gradual los costos fijos crecen más que en la integración completa. Más aún, la gradualidad (o la proporción del producto o servicio adquiridos afuera) puede ajustarse para tener en cuenta el riesgo del mercado. Podemos utilizar proveedores externos que carguen con el riesgo de las fluctuaciones, mientras que los internos conservan tasas estables de producción.[7] Esto es lo que sucede en

[7] Esta práctica supone que existen los proveedores dispuestos a asumir esta función y soportar las fluctuaciones sin cargar la prima correspondiente por riesgo. Suele haberlos cuando la industria del proveedor se encuentra fragmentada y es altamente competitiva.

la industria automotriz y predomina en muchas industrias manufactureras del Japón. La integración gradual sirve además para protegerse en contra del desequilibrio entre etapas ocasionado por los problemas antes señalados. Su nivel óptimo varía según la magnitud de las fluctuaciones estimadas del mercado y de los desequilibrios probables entre las etapas atribuibles al cambio tecnológico previsible y a otros eventos. No obstante, conviene señalar que, en la integración gradual, la compañía deberá comprarles o venderles a sus rivales. No convendrá cuando esto represente un riesgo serio.

Con la integración vertical se atenúa el riesgo de una relación exclusiva basada en ella. Da acceso a actividades externas de investigación y desarrollo y ofrece una solución parcial al problema de los incentivos internos. La combinación de un proveedor o cliente interno con los otros independientes origina entre ellos una competencia que tal vez no mejore su trabajo.

La integración gradual y sus beneficios

La integración gradual permite a la compañía probar la verosimilitud de una amenaza contra la integración completa; aparece entonces una disciplina rigurosa entre clientes y proveedores, sin que se requiera ya este tipo de integración para cancelar el poder de negociación. Además, le da un conocimiento detallado sobre los costos de operar en la industria estrechamente conexa y una fuente de suministros de emergencia. Estos factores generan más ventajas para negociar. Esta posición negociadora tan sólida caracteriza a las principales compañías automotrices y petroleras más importantes a nivel internacional (que compran los servicios de transporte de los buques petroleros para complementar sus flotillas). Cuando se conserva una planta piloto sin una producción total interna, en algunos casos se obtienen muchos de los efectos de la integración vertical con una menor inversión.[8]

La integración gradual ofrece muchos de los beneficios informacionales de la integración. Pero disminuyen algunos de los mencionados en páginas anteriores, los cuales a veces superan la gradualidad. La integración gradual puede elevar los costos de la coordinación en situaciones donde hay que igualar exactamente los bienes producidos por proveedores externos y por la unidad interna.

[8] Consúltese a Cannon (1968), p. 447.

Semi integración

Es el establecimiento de una relación entre negocios verticalmente relacionados que se ubica entre los contratos a largo plazo y la propiedad total. Sus modalidades más comunes son las siguientes:

- inversión de participación minoritaria;
- préstamos o garantías de préstamos;
- créditos antes de la compra;
- contratos de exclusividad;
- instalaciones logísticas especializadas;
- investigación y desarrollo cooperativos.

En ciertas circunstancias, con la semi integración se logran algunos o muchos de los beneficios de la integración vertical sin incurrir en costos. Puede crearse una comunidad más grande de intereses entre el comprador y el vendedor, lo cual facilita llegar a acuerdos especializados (como las instalaciones logísticas) que reducen los costos unitarios, que aminoran el riesgo de que se interrumpan la oferta y la demanda, que atenúan el poder de negociación y producen otros efectos. La comunidad de intereses proviene de la buena voluntad, de compartir información, de contactos más frecuentes e informales entre los ejecutivos y del interés financiero directo que tienen las partes. Con la semiintegración se aminoran los costos que puede haber en la integración total y ya no es necesario comprometerse con la oferta y la demanda totales de la industria conexa. Entre otras cosas, tampoco se necesita efectuar la inversión total de capital que requiere la integración, sin que se requiera administrar la industria conexa.[9]

Este tipo de integración ha de verse como una alternativa a la integración completa. El aspecto esencial es determinar si la comunidad de intereses creada mediante ella es suficiente para obtener bastantes beneficios que justifiquen la reducción de los costos (y de los riesgos) en comparación con la integración completa. Algunos de los beneficios, como un mayor rendimiento sobre la inversión, el aumento de la diferenciación de los productos o el fortalecimiento de las barreras contra la movilidad pueden ser muy difíciles de conseguir con la semiintegración. Para evaluar su conveniencia como estrategia habrá que analizar cada beneficio y costo de la integración vertical en los negocios, teniendo presente la alternativa de la semiintegración.

[9] Véase en D'Cruz (1979) una exposición más amplia sobre la semiintegración dentro del contexto de una industria particular de materias primas.

IDEAS ERRÓNEAS EN LAS DECISIONES DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL

Hay algunas ideas erróneas muy comunes sobre los beneficios de la integración vertical que debemos tener presentes:

1. Una fuerte posición en el mercado puede extenderse automáticamente a otro.

A menudo se dice que la compañía con una sólida posición en su negocio base puede integrarse a negocios afines más competitivos y extender su posición a ese mercado. Supongamos que un fabricante importante de bienes de consumo se integra hacia adelante en la venta al detalle, industria extremadamente competitiva. Aunque como detallista podría abarcar todo el negocio del fabricante y aumentar así su participación en el mercado, al fabricante le convendría más que muchos detallistas compitieran activamente por vender sus productos.[10] El fabricante podría aumentarles los precios a los detallistas cautivos, aunque se trataría simplemente de una transferencia de las utilidades de una unidad a otra; pero su posición competitiva se deterioraría si el detallista ajustara después sus precios. En conclusión, la integración no permite en absoluto extender automáticamente una posición fuerte en el mercado. Lo hará sólo cuando *por sí misma* aporte algunos beneficios tangibles, porque en tales circunstancias mejoraría la competitividad de la entidad combinada.

2. Siempre cuesta menos hacer las cosas internamente.

Como ya señalamos, la integración vertical entraña muchos costos y riesgos ocultos que pueden evitarse tratando con entidades externas. Además cabe la posibilidad de cosechar, con un contrato inteligente, los beneficios de ella sin incurrir en costos ni riesgos. A menudo se tiene una idea demasiado estrecha de las economías de la integración; de ahí que en las decisiones referentes a esta última se prescinda de muchas de estas consideraciones.

3. A veces conviene integrarse e incorporarse a una industria competitiva.

Se apuesta contra la conveniencia de realizar la integración en un sector industrial sumamente competitivo. Las compañías obtienen entonces bajos rendimientos y compiten vigorosamente para mejorar la calidad y atender a sus clientes. Son muchas las que optan entre comprar o vender. La integración vertical puede aminorar los incentivos y desalentar la iniciativa.

[10] Si la industria próxima en la cual piensa efectuarse la integración resulta muy competitiva, la compañía estará en peores condiciones si dirige toda su producción a un solo cliente o proveedor cautivo que si la distribuye a través del mercado. En la industria competitiva suelen ser muy grandes los riesgos de quedar vinculado a un solo socio.

4. La integración vertical puede salvar una empresa en problemas.

En ciertas condiciones, una estrategia de integración vertical fortalece la posición de una compañía, pero rara vez basta para curar una empresa enferma desde el punto de vista estratégico. Una sólida posición en el mercado no puede extenderse verticalmente, salvo en circunstancias especiales. *Cada etapa* de la cadena vertical ha de ser estratégicamente sólida para garantizar su salud general. Si un eslabón no está sano, la enfermedad tenderá a propagarse a las unidades sanas y no a la inversa, según se vio en el análisis antes realizado.

5. La experiencia en una parte de la cadena vertical capacita automáticamente a los ejecutivos para dirigir las unidades hacia arriba o hacia abajo.

Como hemos señalado, a menudo se expresan de manera muy diferente las características administrativas de las industrias con una relación estratégica. Un falso sentido de seguridad atribuible a la proximidad de la industria puede llevar a la destrucción de la nueva industria ascendente o descendente, con sólo aplicar los métodos históricos de la administración.

Capítulo 15

EXPANSIÓN DE LA CAPACIDAD

La expansión de la capacidad es una de las decisiones estratégicas más importantes que encaran las empresas, tanto atendiendo al capital en cuestión como al problema tan complejo de la toma de decisiones. Es probablemente el aspecto central en las industrias que producen bienes de capital. Como los aumentos de la capacidad suponen a veces tiempos de entrega que se miden en años y como la capacidad suele durar largo tiempo, estas decisiones exigen invertir recursos basándose en condiciones que se extienden en un futuro lejano. Dos clases de expectativas son fundamentales: las de la demanda futura y las del comportamiento de la competencia. La importancia de la demanda resulta evidente. También es indispensable el segundo tipo de expectativas, porque ninguna compañía evitará las consecuencias negativas si demasiados rivales incrementan su capacidad. En conclusión, en la expansión de la capacidad encontramos los problemas clásicos del oligopolio, en el cual las compañías dependen unas de otras.

El problema estratégico consiste en determinar cómo aumentar la capacidad para cumplir los objetivos de la compañía con la esperanza de mejorar su posición competitiva, evitando al mismo tiempo un exceso de capacidad en el sector industrial. Una capacidad insuficiente rara vez representa un problema –acaso temporalmente– porque suele atraer más inversiones. Pero como las inversiones en la capacidad son generalmente irreversibles, cuando supera la demanda puede persistir por largos periodos. El aumento excesivo de la capacidad representa un verdadero problema que ha afectado varias veces y severamente a muchas industrias: papel, construcción de barcos, extracción de hierro, aluminio y muchas industrias químicas por nombrar algunas.

En este capítulo estudiaremos las decisiones concernientes a la capacidad dentro de un contexto estratégico. Primero, describiremos los elementos de la decisión. Por ser el aumento excesivo de capacidad un problema crónico, en la siguiente sección examinaremos sus causas y algunas formas de prevenirlo. Finalmente ex-

pondremos la estrategia preventiva de la expansión de la capacidad, estrategia que se ha vuelto más común en las décadas de 1960 y de 1970.

ELEMENTOS DE LA DECISIÓN SOBRE LA EXPANSIÓN DE LA CAPACIDAD

El mecanismo con que se toma este tipo de decisiones en la presupuestación tradicional de capital es muy simple; encontraremos los detalles en cualquier libro de finanzas. Los flujos futuros de efectivo resultantes de la nueva capacidad se pronostican y descuentan para compararlos con las salidas de efectivos que requiere la inversión. El valor presente neto resultante compara la adición de capacidad con otros proyectos de inversión de la compañía.

Sin embargo, bajo la aparente simplicidad se encuentra un problema extremadamente sutil de la toma de decisiones. La compañía suele contar con varias opciones para acrecentar la capacidad y es preciso compararlas. Además, para determinar la entrada futura de efectivo procedente de la nueva capacidad, hay que prever las utilidades futuras. Estas dependerán principalmente de la magnitud y de la oportunidad de las decisiones que tomen todos los competidores, lo mismo que de otros factores. Generalmente no se conocen con certeza las tendencias futuras de la tecnología y tampoco cuál será la demanda.

Así pues, la decisión se basa esencialmente no en el cálculo del flujo de efectivo, sino en las cifras que lo acompañan como la evaluación de las probabilidades respecto al futuro. A su vez la estimación de las probabilidades constituye un problema sutil en la industria y en el análisis de la competencia (*no* el análisis financiero).

El cálculo simple que contienen los libros de finanzas no admite ni la incertidumbre ni suposiciones alternas sobre el comportamiento de los competidores. Dada la complejidad de calcular el flujo de efectivo descontado que incluya adecuadamente estos elementos, conviene construir un modelo lo más exacto posible de la decisión concerniente a la capacidad. Los pasos de la figura 15-1 describen los elementos de este proceso.

La pasos de la figura 15-1 han de ser analizados en forma interactiva. En el primero se determinan las opciones realistas con que se cuenta para aumentar la capacidad. Generalmente puede variar la magnitud de las adiciones, lo mismo que el grado de la integración vertical de la nueva capacidad. Agregar capacidad no integrada puede ser una protección contra el riesgo. La decisión referente a cuánta capacidad agregar influye en lo que harán los rivales; así que es preciso analizar todas sus opciones junto con su comportamiento.

Una vez formuladas las opciones, la compañía hará predicciones sobre la demanda futura, los costos de los insumos y la tecnología. La tecnología futura es importante por ser necesario pronosticar la probabilidad de que las presentes

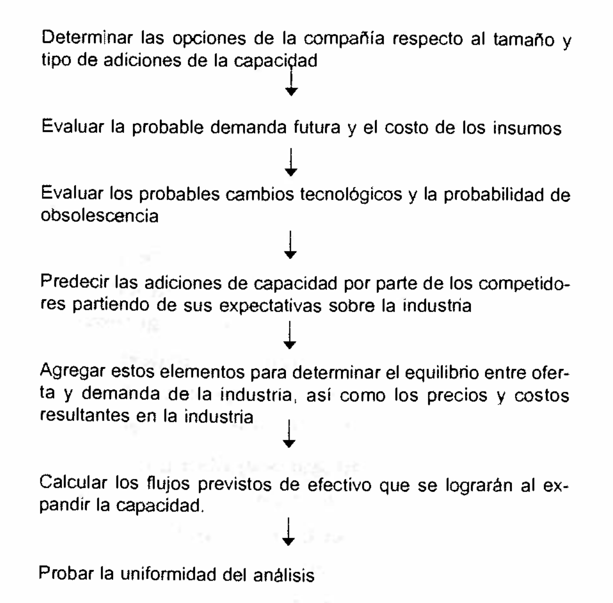


FIGURA 15-1. *Elementos de la decisión sobre la expansión de la capacidad.*

adiciones de capacidad se vuelvan obsoletas o de que los cambios de diseño permitan incrementarla realmente a partir de las instalaciones en el lugar. El pronóstico de los precios de los insumos habrá de contemplar la posibilidad de que el aumento de la demanda por la capacidad agregada eleve los precios de los insumos. Están sujetas estas predicciones a incertidumbre sobre la demanda, la tecnología y los costos de los insumos; podemos utilizar escenarios (Capítulo 10) para sortear la incertidumbre con fines analíticos.

A continuación, la compañía pronosticará cuándo y dónde todos sus competidores agregarán capacidad. Es un problema sutil en el análisis de la competencia, el cual debe basarse en los métodos expuestos en los capítulos 3, 4 y 5. Las acciones de los rivales se determinarán a partir de *sus* expectativas respecto a la demanda futura, a los costos y a la tecnología. En conclusión, para predecir su comportamiento hay que descubrir (o conjeturar) cuáles serán probablemente dichas expectativas.

La predicción del comportamiento de los competidores es un proceso interactivo, pues lo que haga uno de ellos influirá en el resto, sobre todo si es un líder del sector industrial. Por eso debemos comparar las adiciones de capacidad para predecir una secuencia probable de acciones y las respuestas resultantes. Existe un proceso de eficacia probada en la expansión de la capacidad que es importante tratar de pronosticar y que estudiaremos más adelante.

El siguiente paso del análisis consiste en combinar el comportamiento de la compañía y de los competidores para obtener la capacidad agregada de la industria y la participación individual en el mercado, que podemos comparar con la demanda esperada. Este paso nos permitirá estimar los precios del sector industrial y desde ahí a su vez calcular los flujos futuros de efectivo provenientes de la inversión.

Hay que examinar íntegramente el proceso en busca de incongruencias. Por ejemplo, si el resultado de las predicciones es que el competidor tiene un desempeño deficiente por no agregar capacidad, habrá que ajustar el análisis para que el competidor vea el error de sus procedimientos e incremente la capacidad más adelante. O tal vez haya que hacer ajustes, si el proceso entero de la expansión prevista origina condiciones que violan la mayor parte de las expectativas de la compañía. El modelado de este proceso es complejo y requerirá mucha estimación. Pero nos da una excelente idea de lo que impulsará la expansión en la industria, además de medios con que podemos alentarla.[1]

Un modelo de la expansión de la capacidad revela que el *grado de incertidumbre del futuro* es uno de los factores centrales de cómo se realiza el proceso. Cuando existe gran incertidumbre respecto a la demanda futura, las diferencias en la aversión al riesgo y en las capacidades financieras de las empresas favorecerán una expansión ordenada. Invertirán agresivamente en la expansión las compañías que aceptan riesgos y las que disponen de abundante efectivo o con importantes intereses estratégicos en la industria; en cambio, la mayoría esperará a ver cómo se desarrollan los acontecimientos. Pero si se piensa que la demanda futura es bastante segura, el proceso se convierte entonces en un *juego de anticipación.* Una vez conocida la demanda futura, las compañías entrarán en la competencia para alcanzar la capacidad suficiente y atender la demanda; cuando lo hagan no conviene que las demás agreguen mayor capacidad aún. Generalmente este juego se acompañará de importantes señales del mercado que intentarán disuadir a otras empresas para que no inviertan. El problema surge cuando un número excesivo de ellas intenta anticiparse y se satura la capacidad porque no interpretan correctamente las intenciones de las otras, sus fuerzas relativas y su poder de permanencia. El problema es importante por ser una de las causas principales de crear una excesiva capacidad, tema que examinaremos más a fondo en una sección posterior.

[1] En Porter y Spence (1978) se describe un modelo detallado de computadora para la expansión de la capacidad.

CAUSAS POR LAS QUE SE CREA UNA CAPACIDAD EXCESIVA

Parece haber una fuerte tendencia a crear una capacidad excesiva, sobre todo en las industrias de bienes de capital, que no provienen tan sólo de los intentos equivocados de anticiparse. Por tratarse de un problema central de la expansión de la capacidad, vamos a estudiar sus causas en forma detallada.

El riesgo es más serio en las industrias de los bienes de capital por dos razones.

1. La demanda suele ser cíclica. Este tipo de demanda no sólo garantiza un exceso de capacidad en épocas de recesión, sino que además parece originar expectativas demasiado optimistas en tiempos de prosperidad.

2. Los productos no están diferenciados. Este factor hace que los *costos* sean decisivos para competir, ya que la decisión de los compradores se basa principalmente en el precio. Además, como no existe lealtad a la marca, las ventas de las compañías están estrechamente vinculadas a su *nivel de capacidad.* Así pues, las compañías se hallan bajo intensa presión para contar con plantas grandes y modernas para ser competitivas y una capacidad suficiente para obtener una buena participación en el mercado.[2]

Varios factores propician la capacidad excesiva de las industria, tanto en las de bienes de capital como en otras, factores que podemos dividir en las siguientes categorías. Si uno o varios de ellos existen en una industria, habrá grandes riesgos de caer en un exceso de capacidad.

Factores tecnológicos

Agregación de la capacidad en grandes cantidades. La necesidad de añadir capacidad en grandes unidades acrecienta el riesgo de que se llegue a un exceso considerable al combinar decisiones sobre la capacidad. Este fue uno de los factores más importantes en el exceso de capacidad de los tubos de la televisión de color desarrolladas a fines de los años 60. Muchos fabricantes de este tipo de televisores se percataron de que era necesario asegurar el suministro de tubos, pero el tamaño de una fábrica eficiente era demasiado grande en comparación con la planta

[2] La demanda es a menudo muy inelástica en las industrias de bienes de capital. La demanda inelástica puede alargar los periodos de capacidad excesiva porque con la reducción de precios las empresas no logran llenar la capacidad estimulando la demanda.

ensambladora de televisores. La demanda no creció con suficiente rapidez para absorber la capacidad masiva puesta inmediatamente al servicio de los productores.

Economías de escala o una importante curva de aprendizaje. Este factor hará que se den intentos de un comportamiento anticipador, como el que acabamos de describir. La compañía con la mayor capacidad o que puede agregarla al inicio tendrá una ventaja de costos, lo cual a su vez presionará a las otras para que respondan en forma rápida y agresiva.

Largos tiempos de espera al agregar la capacidad. Exigen que las empresas fundamenten sus decisiones en proyecciones de la demanda y en el comportamiento competitivo en un futuro lejano o que paguen el precio de no aprovechar la oportunidad si la demanda se materializa.[3] Con largos tiempos de espera aumenta el castigo de la compañía que se rezaga por falta de capacidad y, por tanto, quizá las que sienten aversión por el riesgo estén más propensas a invertir a pesar de tratarse de una decisión riesgosa.

Aumento mínimo de la escala de eficiencia. Cuando se da este factor y cuando las plantas en construcción son mucho más eficientes, el número de las que existen en la industria deberá disminuir o de lo contrario habrá exceso de capacidad salvo que la demanda crezca rápidamente. Si la compañía no tiene varias plantas y puede consolidarlas, algunas habrán de reducir su participación en el mercado y esto sin duda les desagradará. Lo más seguro es que todas construyan nuevas instalaciones y esto ocasionará exceso de capacidad.

Se observa una variación en la industria de transporte mediante buques petroleros, en la cual los nuevos superbarcos son mucho más grandes que los antiguos. La capacidad de los superbarcos ordenados a principios de los años 70 superó con creces la demanda del mercado.

Cambios en la tecnología de la producción. Estos atraen la inversión en la nueva tecnología, aunque sigan operando las plantas que utilizan la vieja tecnología. Cuanto más sólidas sean las barreras contra la salida en las instalaciones antiguas, menores probabilidades habrá de que sean retiradas del mercado en una forma ordenada. Este problema se aprecia en los productos químicos, en que se observa la transición del gas natural al petróleo como materia prima. Cuando empiecen a proliferar las plantas activadas por petróleo, se prevé que haya exceso

[3] Este problema se atenúa, si una planta puede construirse por etapas o si los costos de cancelación de un proyecto no son elevados.

de capacidad que irá siendo eliminado paulatinamente a medida que aumente el precio de la gasolina y que se cierren las plantas activadas por gas natural.

Factores estructurales

Barreras fuertes contra la salida. Cuando existe esta clase de barreras, el exceso ineficiente de capacidad no abandona el mercado sin problemas. Este factor viene a acentuar y a prolongar los periodos de exceso.

Presión por parte de los proveedores. Los proveedores de equipo pueden aumentar el exceso de capacidad en las industrias de sus clientes mediante subsidios, financiamiento fácil, reducción de precios y medidas afines. En la lucha por conseguir pedidos, también hacen posible que los pequeños competidores aumenten su capacidad, lo cual no podrían hacer en condiciones normales. Con ayuda de los subsidios gubernamentales, los constructores de barcos han impuesto incrementos en su industria para conservar el empleo. Los prestamistas a veces agravan este problema al ofrecer capital a todas las empresas recién instaladas. En parte los agresivos fondos de inversión en bienes raíces cargan con la responsabilidad de haber incurrido en exceso de capacidad en la industria hotelera de Estados Unidos a fines de los años 60 y a principios de los 70.[4]

Creación de la credibilidad. Prácticamente se requiere un periodo de capacidad excesiva en las industrias que intentan vender productos nuevos a los grandes compradores, sobre todo si uno de ellos es un insumo importante. Los clientes no harán la transición a él, mientras no vislumbren una capacidad suficiente que atienda sus necesidades sin hacer vulnerables a unos cuantos proveedores. Esto es lo que ha sucedido en la industria de jarabe de maíz con alto contenido de fructuosa.

Un caso conexo y muy frecuente es aquel en que, con la promesa tácita de compras futuras, los clientes alientan a las compañías para que inviertan en capacidad. Lo hacen directa o indirectamente mediante declaraciones que manifiestan sus ideas sobre la necesidad de mayor capacidad. Una vez instalada la capacidad, no se les pide colocar pedidos; les conviene asegurarse de que exista suficiente capacidad para atender sus principales necesidades aunque esta decisión no sea la más prudente de un proveedor, por ser muy improbable ese nivel de la demanda.

La presión de los compradores es máxima cuando hay sustitutos cercanos a la industria. La falta de capacidad favorece la penetración de sustitutos en la industria y entonces las compañías se sienten motivadas para evitarla.

[4] Consúltese *Business Week*, 17 de julio, 1978.

Competidores integrados. Si los competidores también están integrados hacia abajo, pueden intensificarse las presiones en favor de una capacidad excesiva porque todas las compañías quieren proteger su capacidad de abastecer sus operaciones. En tales circunstancias, si una de ellas carece de suficiente capacidad para atender la demanda, perderá no sólo participación en el sector industrial, sino quizá también participación en su unidad hacia abajo (o afrontará mayores riesgos en la obtención de insumos). Por tanto, lo más probable es que se asegure de contar con suficiente capacidad aunque no conozca con certeza la demanda futura. Se aplica un razonamiento parecido cuando los competidores están integrados hacia arriba.

La participación en la capacidad repercute en la demanda. En industrias como las de líneas aéreas, la compañía que tenga la máxima capacidad posiblemente acapare una parte exagerada de la demanda porque los clientes tienden a acudir primero a ella. Es una característica que impone fuerte presión en favor de la capacidad excesiva, a medida que las compañías luchen por el liderazgo en capacidad.[5]

La demanda se ve afectada por la edad y el tipo de la capacidad. En algunas industrias, entre ellas muchas de servicios, la capacidad se vende directamente al comprador. Se obtendrán beneficios competitivos con un restaurante moderno y bien decorado. Se observa esta clase de presiones en industrias donde los compradores escogen entre compañías basadas exclusivamente o en parte en el tipo de capacidad.

Factores competitivos

Gran número de empresas. La tendencia a una capacidad excesiva es máxima cuando muchas compañías poseen la fuerza y los recursos para agregarla al mercado en forma importante y cuando intentan obtener una posición en el mercado y dominarlo. El papel, los fertilizantes, la molienda del maíz y el transporte son industrias donde muchas corporaciones han contribuido a convertir la capacidad excesiva en un serio problema.

Falta de uno o varios líderes creíbles del mercado. Aumentará la inestabilidad de la expansión, si varias compañías luchan por el liderazgo del mercado y si ninguna goza de credibilidad suficiente para imponer un proceso ordenado. En cambio, un líder fuerte estará en condiciones de agregar creíblemente bastante capacidad para atender en caso necesario la mayor parte de la demanda y para tomar represalias contra quienes la agreguen demasiado agresivamente. En conclusión,

[5] Consúltese a Fruhan (1972).

un líder fuerte o un grupo pequeño de ellos podrá organizar una expansión ordenada por medio de anuncios y acciones. En el capítulo 5 se exponen las condiciones de la credibilidad y el mecanismo que se emplea.

Empresas de ingreso reciente. Estas empresas a menudo crean o agravan el problema del exceso de capacidad. Buscan una posición en la industria, a menudo insignificante, y las ya instaladas se niegan a admitirlas. La entrada ha sido una de las causas principales de la capacidad excesiva en industrias como fertilizantes, yeso y níquel. Las industrias que ingresan fácilmente están sujetas al exceso de capacidad, porque se ven invadidas por rivales durante los periodos de condiciones favorables en la industria.

Ventajas de las empresas que entran primero. Cuando las perspectivas son favorables, ordenar la capacidad y crearla al inicio ofrecen ventajas que impulsan a las compañías a invertir en capacidad durante esta etapa. Entre las principales ventajas de hacerlo al inicio figuran las siguientes: cortos tiempos de espera cuando se ordena equipo, costos más bajos del equipo y la primera oportunidad de aprovechar los desequilibrios de oferta/demanda.

Flujo de la información

Exageración de las expectativas futuras. Parece haber un proceso por el que las expectativas de la demanda futura se exageran demasiado, cuando los competidores escuchan las declaraciones públicas de sus colegas y de los analistas bursátiles. Por ejemplo, esto parece haber ocurrido en las industrias de etileno y de etilanglicol. Una situación semejante es que los ejecutivos pueden ser personas optimistas que prefieren la acción positiva a la pasividad o a una actitud negativa.

Suposiciones o percepciones divergentes. Si las compañías tienen ideas diferentes sobre sus fuerzas, recursos o poder relativo de permanencia, tenderán a desestabilizar el proceso de expansión de la capacidad. Pueden estimar erróneamente (subestimar o sobrestimar) la probabilidad de que los rivales inviertan, lo cual los llevará a invertir con poco acierto o a no hacerlo en absoluto. La primera alternativa culminará directamente en un exceso de capacidad; en la segunda la compañía rezagada intentará desesperadamente recuperar el terreno perdido, desencadenando con ello una serie de inversiones excesivas.

División de las señales del mercado. Cuando las empresas ya no confían en las señales del mercado por las de reciente ingreso, por el cambio de las condicio-

nes o por otras causas, aumenta la inestabilidad de la expansión de la capacidad. En cambio, las señales creíbles propician una expansión ordenada pues permiten comunicar a otras las iniciativas proyectadas, planear el inicio y terminación de las expansiones, etcétera.

Cambio estructural. En relación con el punto anterior, el cambio estructural de la industria a menudo favorece una capacidad excesiva, porque debe invertir en nuevos tipos de capacidad o porque la confusión del cambio estructural hace que las compañías propendan a estimar erróneamente sus puntos fuertes.

Presión por parte de la comunidad financiera. Aunque la comunidad financiera puede ser una fuerza estabilizadora, los analistas bursátiles a veces acentúan las presiones para obtener una capacidad excesiva cuestionando a los directivos que no han invertido después de sus rivales. Además éstos pueden interpretar erróneamente como una agresión que exige represalias al siguiente hecho: los directivos necesitan hacer declaraciones positivas ante la comunidad financiera para elevar los precios de las acciones.

Factores administrativos

Orientación de los directivos a la producción. La creación de una capacidad excesiva tiende a ocurrir sobre todo cuando la producción ha sido el interés tradicional de los directivos y no del marketing ni de las finanzas. En este tipo de empresas se observa un gran orgullo por tener las nuevas y más relucientes plantas; el riesgo de quedarse rezagado se supera agregando la más moderna y reciente capacidad. Y así las presiones para crear el exceso de capacidad resultan irresistibles.

Aversión asimétrica al riesgo. Hay argumentos sólidos para afirmar lo siguiente: junto con el resto de sus competidores, los directivos pierden más cuando su compañía es la única con capacidad insuficiente en un mercado fuerte que cuando han creado una capacidad excesiva en caso de que la demanda no se materialice. En el segundo caso basarán su seguridad en las cifras y no habrán perdido su posición relativa. En el primer caso, posiblemente estén en peligro el empleo y la posición estratégica de la compañía. Esta asimetría entre las consecuencias de crear y no crear una capacidad excesiva garantiza que habrá fuertes presiones para que todas las compañías la creen una vez que algunas se han aventurado.

Factores gubernamentales

Incentivos fiscales perversos. En ocasiones estimulan una inversión excesiva las estructuras impositivas o los créditos fiscales a la inversión. Es un problema agudo en los embarques, donde las leyes tributarias de Escandinavia protegen las utilidades que se invierten en la capacidad, pero no las que no se invierten. Ello motiva a todos los fletadores a reinvertir cuando las condiciones de la industria son buenas. La creación de una capacidad excesiva también se ve favorecida por la retención exenta de impuestos que las subsidiarias de las empresas norteamericanas tienen en el extranjero.

Deseo de una industria autóctona. Tienden a tener un exceso de capacidad aquellas industrias que por sus dimensiones son objeto del fervor nacionalista de poseer una industria autóctona. Muchos países tratarán de establecer una industria en su territorio, con la esperanza de vender en los mercados mundiales las existencias sobrantes. Esta circunstancia seguramente genere un exceso de capacidad, si la escala mínima de eficiencia es grande comparada con el mercado mundial.

Presiones para aumentar o mantener el empleo. En ocasiones los gobiernos ejercen intensa presión sobre la firmas para que inviertan (o para que no desinviertan) y con ello aumentar o conservar el empleo, importantísima meta social. Este factor viene a agravar el problema de exceso de capacidad.

Límites de la expansión de la capacidad

Disponemos de algunos controles contra la tendencia a crear una capacidad excesiva, aunque existan varias de las condiciones que acabamos de reseñar. He aquí algunos de ellos:

- Restricciones al financiamiento
- Diversificación de la compañía, que aumenta el costo de oportunidad del capital y amplía los horizontes de los directivos que quizá hayan estado orientados a la producción o propensos a crear una capacidad excesiva con tal de proteger su posición en la industria tradicional
- Contratación de ejecutivos de alto nivel con formación y experiencia en finanzas para reemplazar a los especializados en marketing o en producción
- Costos de control de la contaminación y el aumento de otros costos de la capacidad agregada
- Gran incertidumbre ante el futuro que es compartida por muchos
- Problemas serios debido a periodos anteriores de exceso de la capacidad

En 1979, algunas de las condiciones anteriores se dieron en la industria del aluminio, y por ello su patrón quizá no vuelva de una utilización extraordinaria o una capacidad escasa. A fines de los años 60, las bajas utilidades resultantes de una capacidad excesiva y el hecho de que, en periodo de gran demanda, se restringiera por el control de precios y salarios le hicieron imposible efectuar fuertes inversiones hasta que varios años de bonanza volvieron a llenar las arcas. Además el costo de construir plantas se cuadruplicó a partir de 1968.[6]

Una compañía podrá influir a veces en la expansión de la capacidad de diversas maneras: sirviéndose de su comportamiento para indicar a los competidores sus expectativas o planes o intentando influir de otra manera en las expectativas de ellos. Por ejemplo, las siguientes acciones tenderán a desalentar la agregación de capacidad por parte de los competidores:

- el anuncio de una importante adición de capacidad por parte de la empresa (consúltese la siguiente sección del capítulo sobre las estrategias de anticipación);
- los anuncios, otras señales o información que transmite mensajes desalentadores sobre la demanda futura;
- los anuncios, otras señales o información que aumentan las probabilidades de obsolecencia tecnológica de la generación actual de capacidad.

ESTRATEGIAS DE ANTICIPACIÓN

Un método de expandir la capacidad en un mercado creciente es la estrategia de anticipación, en que se busca controlar una parte importante del mercado para desalentar la expansión de los rivales y disuadir el ingreso. Por ejemplo, si se conoce con certeza la demanda futura y si una empresa puede crear suficiente capacidad para atenderla, desalentará a otras para que no lo hagan. Por regla general, este tipo de estrategia requiere no sólo invertir en instalaciones, sino también soportar resultados financieros insatisfactorios o hasta negativos a corto plazo; se agrega capacidad en previsión de la demanda y se fijan los precios en previsión de la reducción de los costos en el futuro.

La estrategia de anticipación es intrínsecamente riesgosa por incluir una inversión temprana de grandes recursos en el mercado antes que conozcamos el resultado. Además, si no logra disuadir la competencia puede desencadenar una guerra desastrosa, pues sobreviene un gran exceso de capacidad y otras compañías que

[6] *New York Times*, 11 de febrero, 1979, p. D1.

intentan aplicar la misma medida han hecho un gran compromiso estratégico con el mercado y no les será fácil renunciar a él.

A causa del costo y del riesgo que supone una estrategia de anticipación, conviene precisar las condiciones que han de cumplirse para el éxito. Esta estrategia es riesgosa en parte porque es necesario cumplir *todas* las condiciones.

Gran expansión de la capacidad en relación con el tamaño esperado del mercado. Una acción no podrá ser anticipadora, si no es grande en relación con el tamaño del mercado. Hay, pues, condiciones simples de la magnitud de la expansión que han de cumplirse para controlar un mercado cuya demanda futura se conoce. Pero un punto importantísimo son las expectativas que *cada competidor actual y potencial* tienen respecto de ella. Posiblemente opten por invertir, si piensan que la capacidad será lo bastante amplia para absorber la acción anticipadora y un poco más. Por tanto, una empresa que quiera aplicar esta táctica deberá estar segura de conocer las expectativas de sus rivales o intentar influir en ellas de modo que garantice que su acción sea vista como anticipadora.[7] Si la visión que tiene de la demanda es demasiado optimista, la compañía deberá comunicar un compromiso verosímil de agregar rápidamente más capacidad, en caso de que la demanda futura sea mayor de lo previsto al inicio.

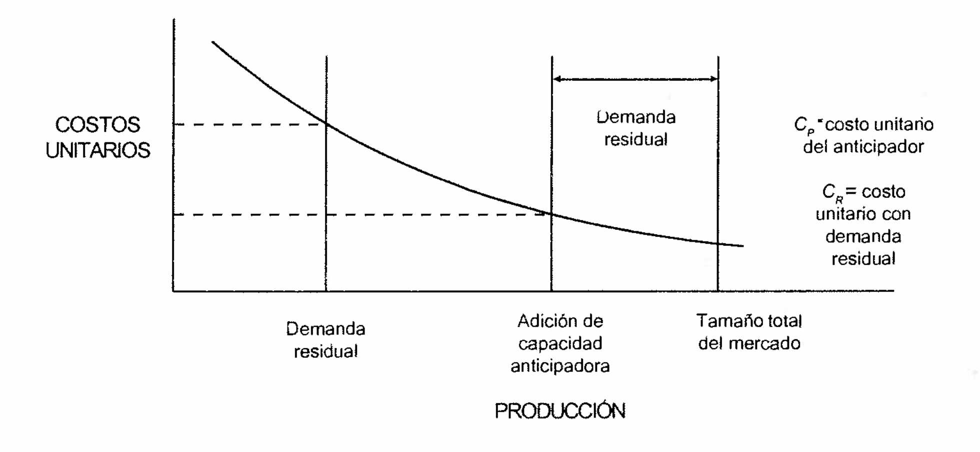


FIGURA 15–2. *Capacidad anticipadora con economías de escala.*

[7] Por ejemplo, emitir señales de certeza sobre la demanda y la tecnología futuras.

Grandes economías de escala en relación con la demanda total del mercado o una curva significativa de experiencia. Si las economías de escala son importantes frente a la demanda total del mercado, con una temprana capacidad anticipadora se dejará a los rivales sin suficiente demanda residual para ser eficientes (figura 15–2). En este caso, los que inviertan han de hacerlo en grandes cantidades y arriesgarse a una guerra sangrienta con tal de llenar la capacidad, pues de lo contrario afrontarán costos más caros si invierten poco.

En uno y otro caso se les disuadirá para que no inviertan en absoluto o, si lo hacen en pequeña escala, sufrirán una desventaja permanente de costos.

Cuando hay una importante curva de experiencia con beneficios susceptibles de patentarse, el que invierta mucho en la capacidad tendrá también una ventaja duradera de costos.

Credibilidad de la compañía que aplica la estrategia de anticipación. La compañía debe comunicar anuncios y acciones creíbles de que se ha comprometido y de que puede llevar a cabo esta estrategia. La credibilidad requiere la existencia de recursos, de la capacidad tecnológica necesaria, de la realización histórica de las inversiones planeadas, etc.[8] Sin credibilidad, los competidores no considerarán la táctica como anticipatoria ni estarán dispuestos a enfrentar a la compañía que la aplique.

Capacidad de indicar el motivo anticipador antes que actúen los competidores. Una empresa ha de ser capaz de indicar que va a controlar el mercado *antes* que los competidores decidan invertir. Por tanto, habrá de instalar cierto nivel de capacidad antes que tengan oportunidad de analizar las decisiones referentes a la capacidad o, más probablemente, deberá anunciar sus intenciones o comunicarlas en otra forma. Necesita credibilidad respecto a la ejecución de la estrategia anticipadora según vimos antes y además una forma creíble de indicar que la anticipación es su motivo.

Disposición de los competidores a desistir. La estrategia de anticipación supone que los competidores ponderarán las ganancias posibles de luchar contra ella y que llegarán a la conclusión de que no se compensan los riesgos. Varias circunstancias influyen en la decisión: se tiende a percibir importantes ventajas si se establece o conserva una posición importante en la industria en disputa. La anticipación será riesgosa frente a los siguientes tipos de competidores:

[8] En el capítulo 5 se explican los factores que dan origen a un compromiso creíble.

1. Los competidores con otras metas distintas de las puramente económicas: si aprecian mucho la participación en la industria por un largo historial o por otras razones afectivas, quizá intenten conservar su posición frente a la que aplica la estrategia de anticipación, a pesar de las otras condiciones favorables que mencionamos antes.

2. Los competidores para quienes el negocio es un importante punto estratégico o se relaciona con otros de su cartera. En este caso, aunque quizá les convendría abstenerse de luchar contra la compañía si consideraran aisladamente el negocio en disputa, su presencia en él es importante para ellos en términos generales. Por tanto, será prácticamente imposible aplicar con éxito la estrategia de anticipación.

3. Los competidores que tienen un poder igual o mayor de permanencia, un horizonte temporal más amplio o más disposición a intercambiar utilidades por participación en el mercado. Puede haber algunos que adopten una visión a muy largo plazo de éxito en la industria y que estén dispuestos a luchar por él durante largo tiempo. En tal caso quizá no convenga aplicar una estrategia de anticipación.

Capítulo 16

ENTRADA EN NUEVAS INDUSTRIAS

En este capítulo vamos a examinar la decisión estratégica de entrar en una industria nueva. Adoptaremos el punto de vista de la empresa para la cual la adquisición es una estrategia de entrada tan adecuada como el desarrollo interno.[1] Expondremos los métodos analíticos para examinar las dos modalidades, buscando ante todo ayudarles a las compañías a seleccionar la industria más conveniente y la estrategia más eficaz.

En este capítulo nuestro propósito es más limitado, aunque supone muchas complejidades: localizar, negociar, integrar, organizar, motivar y administrar las adquisiciones y el desarrollo interno de las nuevas empresas. Nos concentraremos en cómo las herramientas del análisis de la industria y de la competencia, descritas en otras partes del libro, ayudan a los directivos a tomar este tipo de decisiones. Como veremos, las industrias atractivas se identifican con algunos principios económicos básicos para entrar en ellas y nos ayudan a determinar qué activos y habilidades de la compañía posibilitarán el ingreso. De estos principios depende el éxito o el fracaso, aunque muchas veces se pierden en el interés legítimo por los factores humanos, organizacionales, financieros, legales y administrativos que pueden determinar el éxito o fracaso de un plan de ingreso.

La economía del ingreso se basa en algunas fuerzas fundamentales del mercado que operan siempre que se entra en una industria. Si funcionan perfectamente en el sentido del economista, *ninguna decisión de entrada podrá generar un rendimiento sobre la inversión superior al promedio.* Esta afirmación tan sorpresiva es la clave para analizar la economía del ingreso: localizar industrias donde las fuerzas del mercado no funcionen a la perfección. La conclusión principal

[1] Mi marco de referencia es el mejoramiento del desempeño de la nueva empresa. No considero explícitamente la cuestión de la suerte que corre el accionista después de la entrada. El interesante libro de Salter y Weinhold (1979) estudia a fondo esta cuestión.

de nuestro análisis es la siguiente: aun prescindiendo de los problemas de integrar y administrar nuevos negocios, la adquisición o el desarrollo interno de empresas sanas y bien dirigidas en el entorno favorable de una industria dista mucho de ser suficiente para garantizar el éxito de la entrada, a pesar de que se piense lo contrario. Sin embargo, como veremos luego hay muchas posibilidades de conseguir una entrada exitosa.

ENTRADA MEDIANTE EL DESARROLLO INTERNO

En este tipo de ingreso hay que crear una nueva entidad en el sector industrial que, entre otras cosas, abarque una nueva capacidad de producción, las relaciones de distribución y la fuerza de ventas. Las empresas de riesgo compartido plantean esencialmente las mismas consideraciones económicas por ser entidades recién establecidas, aunque originan preguntas complejas sobre la división de esfuerzos entre los socios y sobre quién ejerce el control.[2]

Cuando se analiza el desarrollo interno, el primer punto importante es el siguiente: exige a la firma *enfrentar directamente las dos fuentes de barreras contra la entrada:* las barreras estructurales y la reacción prevista de las compañías ya instaladas. Cuando se entra mediante el desarrollo interno (en lo sucesivo, *participante interno*), deberá pagarse el precio de superar las barreras estructurales y encarar el riesgo de que las empresas instaladas tomen represalias. En el primer caso el costo suele incluir las inversiones iniciales y las pérdidas del arranque, que forman parte de la base de la inversión del nuevo negocio. El riesgo de represalias puede considerarse como un costo adicional de la entrada, de igual magnitud que los efectos negativos de la represalia (por ejemplo, precios más bajos y costos crecientes del marketing), multiplicados por la probabilidad de las represalias.

En el capítulo 1, describimos en forma pormenorizada las fuentes de las barreras estructurales contra la entrada y los factores que rigen la probabilidad de las represalias. Un buen análisis de la decisión de entrar conciliará los siguientes costos y beneficios:

1. Los costos de inversión necesarios para permanecer en la nueva industria como la inversión en plantas y el inventario (algunos de los cuales aumentan por la existencia de barreras estructurales);

[2] Las empresas de riesgo compartido deben analizarse en la misma forma que un ingreso interno. Si una de ellas logra superar este obstáculo, deberá analizarse al *socio* para averiguar si sus metas, sus expectativas o sus tendencias gerenciales son distintas de las de la compañía. Tales diferencias pueden hacer impráctica como empresa de este tipo incluso una buena propuesta de negocios.

2. la inversión adicional necesaria para superar otras barreras contra la entrada; por ejemplo, la identificación de marca y la tecnología de patente;[3]

3. el costo previsto debido a la represalia de las empresas establecidas en contra de los nuevos participantes, *comparado con los flujos de efectivo*;

4. Se prevé que los flujos de efectivo se obtendrán al instalarse en la industria.

Se omiten uno o varios de los factores anteriores cuando se estudia la decisión de la entrada desde el punto de vista de la presupuestación de capital. Por ejemplo, con mucha frecuencia el análisis financiero incluye los precios y los costos que prevalecen en la industria antes del ingreso; esos miden sólo las inversiones visibles que el negocio requiere, como construir las plantas o contratar la fuerza de ventas. Se omiten los costos más sutiles de superar las barreras estructurales contra la entrada: franquicias establecidas de marcas, canales de distribución controlados por los rivales, acceso de los competidores a las fuentes más favorables de materias primas y la necesidad de desarrollar la tecnología de patente. Además, el ingreso puede elevar los precios de suministros, equipo o mano de obra ya escasos, lo cual significa que el nuevo participante incurrirá en costos más elevados.

Otro factor que suele omitirse es el *efecto que la capacidad de la nueva empresa* tendrá en el equilibrio entre oferta y demanda. Si su adición a la capacidad de la industria es significativa, sus esfuerzos por mantener la planta en plena actividad significarán que al menos algunas otras tendrán exceso de capacidad. Los costos fijos altos seguramente provocarán una reducción de costos u otros intentos de aprovechar al máximo la capacidad que persistirá hasta que alguien abandone la industria o hasta que el exceso se elimine al crecer la industria o al retirarse las instalaciones.

En la decisión de la entrada, con mayor frecuencia aún se descuida el impacto que pueden tener *las reacciones de las empresas establecidas.* En las condiciones que a continuación describiremos, las empresas reaccionarán en varias formas. Una reacción común consiste en rasurar los precios, es decir, los precios incluidos en los cálculos *pro forma* sobre la conveniencia de la entrada los cuales deben ser *menores* que los que están vigentes antes de ella. A menudo los precios permanecen deprimidos durante años después de la entrada, como sucedió en el caso de la molienda de

[3] Las inversiones necesarias para entrar en una industria a través del desarrollo interno pueden parecer altas en relación con el costo de una adquisición; esto dependerá de la situación del mercado, tema que estudiaremos más adelante. En el momento actual, los costos altos percibidos del ingreso interno impulsan a muchas empresas a entrar en el mercado de adquisiciones.

maíz después del ingreso de Cargill y Archer–Daniels–Midland. Los precios en la industria del yeso se vieron afectados por la entrada de Georgia–Pacific.[4]

He aquí otras reacciones probables de las empresas ya instaladas: intensificación de las actividades de marketing, promociones especiales, extensión de la vigencia de las garantías, mayor facilidad de crédito y mejoras en la calidad de los productos.

Una posibilidad más es que la entrada provoque una oleada de expansión excesiva de la capacidad, sobre todo si la compañía nueva cuenta con instalaciones más modernas que algunas de las empresas establecidas. Las industrias difieren por su inestabilidad ante la expansión de la capacidad; en el capítulo 15 se describieron algunos de los factores que hacen volátil una industria.

Hay que pronosticar la magnitud de estas reacciones y su duración probable; a partir de ellas se ajustarán los precios o costos incluidos en el cálculo *pro forma* de la entrada.

¿Habrá represalias?

Basándose en consideraciones económicas y de otra índole, las empresas ya instaladas tomarán represalias si les conviene hacerlo. La entrada interna tiende a alterar la situación y a provocar represalias que perjudicarán las perspectivas futuras en las siguientes clases de industrias (representan, pues, una opción riesgosa).

Crecimiento lento. La entrada interna siempre les quita participación en el mercado a las compañías ya instaladas. Pero en un mercado de crecimiento lento esto resulta especialmente desagradable porque puede ocasionar una reducción en las ventas absolutas y porque será probable una represalia vigorosa. Si el mercado crece rápidamente, las empresas ya instaladas pueden seguir obteniendo un buen desempeño financiero, aun cuando la empresa nueva les arrebate parte del mercado; la capacidad de ella se utiliza más rápidamente sin que destruya los precios.

Bienes de capital o productos afines. En esta clase de industrias no existe lealtad a la marca ni mercados segmentados para que las empresas establecidas se aíslen de los efectos del nuevo competidor y a la inversa. Entonces la entrada influye en la industria entera y hay muchas probabilidades de reducir los precios.

[4] Véase *Forbes*, 18 de septiembre, 1978.

Altos costos fijos. Cuando son elevados, la adición de la capacidad del nuevo participante al mercado tiende a provocar represalias por parte de los competidores pues la utilización de su capacidad disminuye considerablemente.

Gran concentración de la industria. En este tipo de industrias, una empresa de ingreso reciente es muy notable y puede hacer mucha mella en la posición de mercado de una o varias compañías ya instaladas. En una industria sumamente fragmentada, el nuevo participante puede afectar a muchas compañías pero tener sólo un ligero impacto. Ninguna de ellas saldrá lo bastante perjudicada como para tomar represalias vigorosas y difícilmente alguna tendrá la capacidad de infligirle un castigo. Al evaluar la represalia probable, habrá que identificar el efecto negativo que sufrirá cada una de las compañías ya establecidas. Cuanto más piensen que los efectos no se distribuyen uniformemente entre ellas, mayores probabilidades habrá de que tomen represalias. El choque de la nueva empresa parecerá menos amenazador si se distribuye entre todas las empresas actuales.

Compañías que atribuyen gran importancia estratégica a su posición en la industria. Cuando algunas se ven afectadas por el nuevo participante para quien, desde el punto de vista estratégico, es prioritario conservar su participación en el mercado, el ingreso puede provocar una fuerte represalia. La importancia estratégica puede deberse al hecho de que se necesita el negocio para el flujo de efectivo o el crecimiento futuro, a su posición como negocio principal de la compañía, a la interrelación entre el negocio y otros de la compañía, etc. Los factores que le confieren importancia estratégica a un negocio se exponen en el capítulo 3 y en la explicación del capítulo 12 sobre las barreras contra la salida.

Actitudes de los directivos de las empresas establecidas desde mucho tiempo atrás. La presencia de estas empresas, sobre todo si son compañías de un solo negocio, puede ocasionar una reacción espontánea ante un intento de ingreso. En tales industrias la entrada puede considerarse una afrenta o una injusticia, y entonces la represalia puede ser terrible. En términos más generales, las actitudes y los antecedentes de los directivos influyen profundamente en la represalia. Algunos tienen una formación u orientación que los hace sentirse más amenazados por la entrada o a tender más a reaccionar en forma vindicativa.[5]

En ocasiones, el comportamiento anterior de las empresas ante las amenazas de la entrada ofrecerán alguna indicación de cómo reaccionarán ante ella. Esa

[5] En el capítulo 3 se expone este punto.

conducta y la actitud ante las compañías que intentan cambiar los grupos estratégicos son indicios de gran utilidad.

Identificación de las industrias objetivo para la entrada interna

Suponiendo que el participante potencial analice correctamente los elementos de la decisión antes descrita, ¿donde será más atractiva la entrada interna? La respuesta a esta pregunta proviene del modelo básico del análisis estructural. La rentabilidad prevista de las compañías depende de la fuerza de los cinco factores: la rivalidad, la sustitución, el poder negociador de los proveedores y compradores y la entrada. Esta última sirve de balanza para determinar las utilidades de la industria. Si una industria es estable o si está en equilibrio, las utilidades estimadas del nuevo participante *reflejan simplemente* la solidez de las barreras estructurales contra la entrada y sus expectativas legítimas respecto a las represalias. Al calcular las utilidades futuras, el participante deberá comprobar que son normales, aunque las de las compañías instaladas sean altas. Como debe superar las barreras contra la entrada y aceptar el riesgo de su reacción, afrontará costos más elevados que las empresas exitosas y los costos pueden eliminar las utilidades por arriba del promedio. Si los costos de la entrada no cancelaran los rendimientos superiores del promedio, otras compañías ya habrían ingresado y disminuido las utilidades hasta el nivel donde se eliminan mutuamente los costos de la entrada y sus beneficios. *Por tanto, rara vez conviene entrar en una industria en equilibrio, salvo que la compañía posea ventajas especiales:* el funcionamiento de las fuerzas del mercado elimina los rendimientos.

¿Cómo entonces una compañía espera alcanzar rendimientos por encima del promedio al ingresar a una industria? La respuesta se obtiene identificando las situaciones donde el mecanismo del mercado que acabamos de describir no funciona a la perfección. El objetivo primario de la entrada interna cae en una de las siguientes categorías:

1. La industria está en desequilibrio.
2. Cabe esperar represalias lentas o ineficaces por parte de las compañías ya establecidas.
3. La compañía tiene costos más bajos de entrada que otras.
4. La compañía tiene una evidente capacidad de influir en la estructura de la industria.
5. Conseguirá efectos positivos en sus negocios actuales.

Industrias en desequilibrio

No todas las industrias están en equilibrio

Nuevas industrias. En las nuevas industrias de crecimiento rápido, la estructura competitiva no suele estar bien establecida y los costos de la entrada pueden ser mucho menores de lo que serían para los participantes posteriores. Quizá ninguna compañía haya asegurado el suministro de materias primas, haya logrado una significativa identificación de marca o esté propensa a tomar represalias contra las de nuevo ingreso. Las ya instaladas pueden tener un límite más allá del cual no pueden expandirse. Sin embargo, una compañía no debería entrar en una industria nueva simplemente por que es nueva. La entrada no se justificará si un análisis estructural exhaustivo (Capítulo 1) no culmina en la predicción de utilidades por encima del promedio durante un periodo lo bastante largo que justifique la inversión. También es importante señalar que, en algunas industrias, el costo del ingreso de los pioneros es *mayor* que el de las que entran más tarde por lo que suponen ser innovadoras. Algunos métodos analíticos con los cuales se determina si conviene una entrada temprana o tardía se explican en el capítulo 10, dedicado a las industrias emergentes. Por último, seguramente otros participantes llegarán a una industria nueva; para que una compañía espere que las utilidades sigan siendo altas, habrá de contar con una base económica para creer que ellos tendrán costos más elevados que los suyos.

Fortalecimiento de las barreras contra la entrada. Fortalecer las barreras significa que las utilidades futuras compensarán con creces los costos *actuales* del ingreso.[6] El hecho de ser el primero o uno de los primeros en entrar podrá minimizar los costos y algunas veces aportar una ventaja en la diferenciación de los productos. Pero esta puerta puede cerrarse si muchas otras compañías entran temprano. En conclusión, conviene ingresar prematuramente en este tipo de industrias y luego contribuir a levantar barreras para bloquear el ingreso de otras compañías.

Información insuficiente o poco confiable. Un prolongado desequilibrio entre el costo del ingreso y las utilidades esperadas puede darse en algunos sectores industriales porque este hecho no lo reconocen los participantes potenciales. Es lo que puede suceder en industrias oscuras de cuya existencia no se enteran muchas empresas establecidas.

Es indispensable percatarse de que las fuerzas del mercado obstaculizarán en cierto modo el éxito de las nuevas compañías. Cuando las perspectivas son buenas

[6] Las barreras contra la entrada a menudo se intensifican en las nuevas industrias.

a causa del desequilibrio, el mercado enviará las mismas señales a otras que también estarán propensas a entrar. Por tanto, la decisión de ingresar debe estar acompañada de una idea clara de por qué nosotros y no otros obtendremos los beneficios del desequilibrio. A menudo la capacidad de pronosticarlo se basa en las ventajas de ingresar cuanto antes, porque nosotros somos los primeros en descubrir el desequilibrio. Pero a menos que podamos levantar algunas barreras contra la imitación, las ventajas de ingresar temprano pueden erosionarse (aunque no desaparecer) con el tiempo. Una estrategia de entrada deberá incluir el análisis de estos problemas y un plan para resolverlos.

Represalias lentas o ineficaces

También puede existir un desequilibrio positivo entre las utilidades esperadas y el costo de la entrada en industrias cuyos miembros tienen buena rentabilidad pero son lentos, están poco informados o no pueden tomar represalias oportunas o eficaces por otros motivos. Si una empresa logra ser una de las primeras en descubrir este tipo de industria, podrá obtener utilidades por encima del promedio.

Las industrias que pueden estar maduras para la entrada *no* reúnen las características que provocan una represalia vigorosa (señalada antes) y presentan otros factores especiales.

El costo de una represalia eficaz de las empresas establecidas supera los beneficios. La compañía que piensa ingresar debe examinar el cálculo que harán las ya existentes al decidir la fuerza de la represalia. Deberá pronosticar la erosión de las utilidades que habrán de soportar si intentan infligirle pérdidas. ¿Pensarán probablemente que pueden sobrevivir a ella? Cuanto más altos sean los costos de la represalia frente a los beneficios que se desea obtener, menores probabilidades habrá de represalias.

El nuevo participante no sólo puede escoger las industrias donde las compañías ya instaladas tenderán a tomar represalias, sino además puede *influir* en la probabilidad de que ocurran. Por ejemplo, si logra convencerlas de que nunca renunciará a su búsqueda de una posición visible, quizá no desperdicien su dinero tratando de desalojarla por completo.[7]

Existe una empresa dominante paternal o un grupo compacto de líderes de largo tiempo. Una compañía dominante con una actitud paternal hacia la industria tal vez nunca haya tenido que competir y no aprenda pronto. El líder o líderes se considerarán a sí mismos protectores de la industria y su portavoz. Tal vez su comportamiento sea bueno para la industria (por ejemplo, mantienen altos los precios, conservan la calidad de los productos, mantienen altos niveles de servicio al cliente o de asistencia técnica), pero no necesariamente el mejor. Una empresa de ingreso reciente podrá ocupar una posición importante mientras no provoque la respuesta del líder o este sea incapaz de reaccionar. Fue la clase de situación que muy probablemente se dio en el fresado de níquel y en la molienda del maíz, en que INCO y CPC perdieron una importante posición frente a la nueva competencia. Desde luego, el riesgo de esta estrategia consiste en que el gigante dormido puede despertar; de ahí la necesidad de evaluar la naturaleza de su administración.

[7] En el capítulo 5 se explican las formas en que una firma, las de nuevo ingreso, podría comunicar este tipo de compromiso.

Los costos de las empresas establecidas son considerables por la necesidad de proteger sus negocios existentes. Es una situación que permite aplicar la estrategia de motivos contrarios que explicamos en el capítulo 3. Por ejemplo, si reaccionan ante una compañía de ingreso reciente que utiliza un nuevo canal de distribución quizá pierdan la lealtad de los distribuidores actuales. También hay oportunidades si la respuesta ante un nuevo competidor reducirá las ventas de los productos de mayor venta, si contribuirá a legitimar la estrategia de él o si no corresponderá a la imagen que las empresas establecidas tienen en el mercado.

El nuevo participante puede aprovechar los conocimientos comunes. Cuando las empresas ya instaladas aceptan este tipo de conocimientos o ciertas suposiciones básicas sobre la manera de competir en la industria, una compañía sin ideas preconcebidas podrá ver situaciones donde esos conocimientos son inadecuados u obsoletos. A veces logran penetrar en la línea de productos, en el servicio, en la ubicación de la planta y en casi todos los aspectos restantes de una estrategia competitiva. Las empresas ya instaladas se aferrarán tenazmente a ellos porque les han dado buenos resultados en el pasado.

Costos más bajos de la entrada

Una industria donde no todas las empresas tengan los mismos costos de entrada es una situación más frecuente y menos riesgosa en que las fuerzas del mercado no niegan el atractivo del ingreso interno. Si una compañía logra *superar las barreras estructurales a un menor costo* que el resto de otras o si puede *esperar represalias*, la compañía podrá obtener utilidades por arriba del promedio. También contará con ventajas especiales al competir en un sector industrial que supere las barreras contra la entrada.

La capacidad de superar las barreras a un costo menor que otras generalmente se basa en la presencia de activos, en las habilidades aprendidas en los negocios actuales de la compañía de ingreso reciente o en las innovaciones que ofrece un concepto estratégico de entrada. La compañía puede buscar industrias donde pueda superar las barreras gracias a la tecnología de patente, a los canales establecidos de distribución, a un nombre de marca reconocido y transferible, etc. Si muchas otras tienen las mismas ventajas, éstas probablemente ya se habrán reflejado en el equilibrio entre el costo de ingreso y sus beneficios. Pero si la capacidad para superar las barreras estructurales es especial o característica, la entrada tenderá a ser rentable. Ejemplos de ello son el ingreso de General Motors en los vehículos recreativos, utilizando el chasis, los motores y la red de distribuidores de sus operaciones automotrices; el ingreso de John Deere en el equipo para construcción, utilizando la tecnología de producción y la experiencia en el diseño de productos y en el servicio provenientes de su negocio de equipo agrícola.

Una empresa también podría sufrir una represalia menos vigorosa de las empresas establecidas que la de otros participantes potenciales, porque la respetan mucho como competidor o porque su ingreso no se considera amenazador. Podría ser respetada por su tamaño y sus recursos o por su reputación de competidor caballeroso (o despiadado). Su ingreso podría no ser considerado amenazador porque acostumbrara confinar sus operaciones a pequeños nichos del mercado, porque no rebajara los precios y por medidas afines. Si posee una ventaja clara al prever menos represalias por otras razones, entonces el costo estimado de ellas será menor que el de otras empresas; por tanto, la entrada ofrece utilidades que pueden estar por arriba del promedio.

Capacidad clara de influir en la estructura de la industria

La entrada interna será rentable a pesar de las fuerzas del mercado, si se tiene una capacidad clara de modificar el equilibrio estructural de la industria en cuestión. Por ejemplo, si en la industria se logra fortalecer las barreras que impiden la movilidad de los participantes subsecuentes, el iniciador estará en posibilidades de conseguir con su ingreso utilidades superiores al promedio. Además, el ingreso en un mercado fragmentado a veces desencadena un proceso que fortalece considerablemente estas barreras y favorece la consolidación, según vimos en el capítulo 9.

Efecto positivo en las empresas establecidas

Aunque no existan las condiciones antes señaladas, el ingreso interno será rentable si tiene un impacto positivo en los negocios actuales de la compañía. El impacto puede darse mediante un mejoramiento de las relaciones con los distribuidores, de la imagen corporativa, de la defensa contra amenazas, etc. Por tanto, aun cuando obtenga un rendimiento promedio, la compañía estará en una mejor situación general.

Un ejemplo de este tipo de entrada es el que intenta realizar Xerox en las redes nacionales de transmisión de datos digitales.[8] Parece estar tratando de establecer una base amplia en la "oficina del futuro". La transmisión de datos entre computadoras, el correo electrónico y la compleja conexión de los sitios de la compañía seguramente serán parte de futuro, lo mismo que el copiado tradicional. La compañía quizá intenta proteger su base actual tan sólida, a pesar de que no se le ofrezcan ventajas especiales en la industria de redes de datos. Otro ejemplo es la reciente incursión de Eaton Corporation en los talleres de reparación automotriz. Por ser un líder en la producción de refacciones, le interesa mucho abrir nuevos mercados y mantenerlos alejados de los departamentos de servicio automotriz cautivos del fabricante, que usa exclusivamente piezas de los fabricantes. Esta táctica puede aumentar muchísimo sus ingresos globales, aunque Eaton quizá no tenga motivos para pensar en rendimientos superiores al promedio en la reparación automotriz.

Conceptos genéricos de la entrada

A continuación señalamos algunos métodos de entrada que se basan en diversos conceptos para superar las barreras con un costo menor al de otras compañías.

Reducir los costos de los productos. Consiste en encontrar la manera de producir el bien a un costo menor que el de las compañías ya establecidas. Existen cuatro posibilidades: 1) una tecnología de procesos enteramente nueva; 2) una planta más grande que logre mayores economías de escala; 3) instalaciones más modernas que incorporen los adelantos tecnológicos; 4) actividades compartidas con las de otras compañías que dan una ventaja en costos.

Ingreso comprando a bajo precio. Penetrar en el mercado sacrificando utilidades a corto plazo para obligar a los rivales a ceder participación en el mercado. Esta táctica tendrá éxito si los competidores no están dispuestos o no pueden tomar represalias a causa de las fuerzas especiales del nuevo participante.

[8] Una breve explicación de esta acción planeada viene en *Business Week*, 27 de noviembre, 1978.

Ofrezca un producto superior definido ampliamente. Ofrezca una innovación de productos o servicios que permitan a la nueva empresa superar las barreras de diferenciación de los productos.

Descubra un nicho. Encuentre un segmento no reconocido del mercado o nicho que tenga exigencias especiales que pueda atender la nueva compañía. Esto le permite superar las barreras actuales en la diferenciación de productos y, quizá, en los canales de distribución.

Introduzca una innovación de marketing. Encuentre la forma nueva de vender el producto que supere las barreras de diferenciación o evite el poder de los distribuidores.

Utilice la distribución en vagones de plataforma. Diseñe una estrategia basada en las relaciones establecidas de la distribución aprovechando las de otros negocios.

ENTRADA MEDIANTE UNA ADQUISICIÓN

Este tipo de entrada está sujeto a un modelo analítico totalmente distinto al que se realiza mediante el desarrollo interno, porque la adquisición no introduce directamente una empresa nueva en la industria. Sin embargo, según veremos luego, algunos de los factores que rigen el atractivo de una entrada interna influirán en el candidato de la adquisición.

El punto fundamental consiste en reconocer que *el precio de una adquisición está establecido en el mercado de compañías.* Este es el mercado en que los propietarios de las compañías (o unidades de negocios) son los vendedores y las empresas que realizan la adquisición son los compradores. En la generalidad de las naciones industrializadas, sobre todo en Estados Unidos, este mercado es muy activo y todos los años se venden muchas empresas. Está bien organizado: hay buscadores, corredores y banqueros de inversión que tratan de acoplar a compradores y vendedores; a menudo obtienen jugosas comisiones por su mediación. En los últimos años el mercado se ha organizado mucho mejor y los participantes se han vuelto más conocedores.[9] Hoy los intermediarios trabajan activamente a fin de generar ofertas múltiples para los vendedores; estos tipos de ofertas se han vuelto

[9] Tradicionalmente, el mercado de las compañías ha funcionado de un modo menos formal y sobre todo a través de contactos personales.

comunes. Mucho se ha escrito en la prensa sobre el mercado de compañías y se recopilan abundantes estadísticas. Todo ello indica que funcionará con una eficiencia aceptable.

Un mercado eficiente de compañías se propone *eliminar las utilidades por arriba del promedio* que se obtiene con una adquisición. El precio de una compañía aumentará cuando tiene una buena administración y perspectivas interesantes. Por el contrario, será bajo cuando su futuro parezca sombrío o cuando requiera una infusión masiva de capital. En la medida en que el mercado de una compañía funcione eficientemente, el precio de una adquisición eliminará la mayor parte de los rendimientos del comprador.

La eficiencia mejora porque el vendedor cuenta con la opción de conservar y operar el negocio. En algunas situaciones hay razones muy importantes para vender y, en consecuencia, se verá obligado a aceptar el precio que fije el mercado. Sin embargo, en la medida en que esté en condiciones de operar su negocio, no lo venderá si el precio no rebasa el valor presente esperado en caso de continuar administrándolo. Dicho valor impone un *nivel* mínimo al precio de la empresa. El precio que se obtenga del proceso de oferta en el mercado de compañías deberá ser superior a este nivel base, pues de lo contrario no se realizará la transacción. En la práctica, el precio de la adquisición ha de ser mucho mayor que este nivel para motivar la venta. En el mercado moderno de compañías, los premios superiores al valor de mercado son la norma y no la excepción.

El análisis anterior indica cuán difícil es ganar en el juego de las adquisiciones. El mercado de compañías y la alternativa de que el vendedor siga administrando su negocio impiden obtener las utilidades por arriba del promedio que ofrecen las adquisiciones. Quizá por ello a menudo parece que no se cumplen las expectativas de los directivos, como lo indican los resultados de muchas encuestas. Este análisis coincide también con las conclusiones de varios estudios de economistas: es el vendedor, y no el comprador, quien normalmente aprovecha el excedente de una adquisición.

Sin embargo, la verdadera fuerza de nuestro análisis consiste en centrar la atención en las condiciones que determinan si una adquisición tendrá oportunidad de generar un rendimiento superior al promedio. Las adquisiciones tenderán a ser rentables

1. si es bajo el precio base creado por la alternativa que tiene el vendedor de conservar su negocio;

2. si el mercado de compañías es *imperfecto* y no elimina los rendimientos por arriba del promedio conseguidos mediante el proceso de oferta;

3. si el comprador tiene una capacidad *especial* para operar la empresa adquirida.

Es importantísimo aclarar que el proceso de oferta puede eliminar la rentabilidad de una adquisición aun cuando el precio base sea bajo. Así pues, para el éxito se requieren condiciones favorables por lo menos en las dos áreas.

La magnitud del precio base

La alternativa de que el vendedor pueda conservar su negocio fija el precio base de una adquisición. Sin duda el precio dependerá de las percepciones del *vendedor* y no de las de los compradores ni de las del mercado de compañías. Sin duda será muy bajo cuando sienta la compulsión de vender debido –por ejemplo– a lo siguiente:

- el vendedor tiene problemas de patrimonio;
- el vendedor necesita capital inmediatamente;
- el vendedor ha perdido a gerentes clave o no cuenta con sucesores para los actuales.

El precio base también será bajo si el vendedor no ve con optimismo sus perspectivas en caso de continuar operando el negocio. Tal vez piense que su capacidad para hacerlo es inferior a la de los compradores cuando

- percibe restricciones de capital para crecer;
- reconoce sus debilidades gerenciales.

Imperfecciones en el mercado de compañías

A pesar de su alto nivel de organización, el mercado de compañías está sujeto a varias imperfecciones, es decir, a situaciones donde el proceso de oferta no elimina por completo las utilidades de una adquisición. Las imperfecciones se deben a tres hechos: en el mercado se negocian productos peculiares, la información es muy incompleta, muchas veces son complejos los motivos de compradores y vendedores. Las imperfecciones del mercado que propician una buena adquisición se presentarán en las siguientes situaciones.

1. *El comprador cuenta con excelente información.* Tal vez se encuentre en una mejor posición que otros compradores para pronosticar un desempeño futuro

satisfactorio. Posiblemente conozca la industria, las tendencias de la tecnología o tenga ideas de las que carecen otros postores potenciales. En este caso, la oferta no logrará eliminar todos los rendimientos superiores al promedio.

2. *Hay pocos postores.* La probabilidad de que el proceso de oferta no elimine todos los rendimientos de la adquisición aumentará si hay pocos postores. Y esto ocurrirá si es un negocio especial que no corresponda a los postores o si es muy grande (y pocos pueden pagarlo). La forma en que el comprador realiza las negociaciones puede desalentar al vendedor para que no busque más postores ("no participaremos en una guerra de subasta").

3. *La condición de la economía es mala.* Al parecer, la situación de la economía no sólo afecta al número de compradores, sino también a los que están dispuestos a pagar. Por tanto, una compañía podrá cosechar rendimientos por encima del promedio, cuando está dispuesta a negociar durante las recesiones si sufre menos que otras.

4. *La compañía que se vende está enferma.* Se sabe que el valor de las empresas enfermas se descuenta más que el valor esperado que indicaría un análisis objetivo, acaso porque los postores parecen buscar compañías sanas con una buena dirección. De ahí que el número de postores sea más bajo y también el precio que están dispuestos a pagar. White Consolidated parece haber sabido sacar provecho de esta situación, al adquirir compañías o divisiones en problemas a un precio menor que su valor en libros y obteniendo utilidades al hacerlo.

5. *El vendedor tiene otros objetivos además de maximizar el precio recibido por los negocios.* Para fortuna de los compradores, no todos los vendedores intentan hacerlo. Con frecuencia aprecian otras cosas, ya que los precios de venta a menudo rebasan lo que los propietarios creen necesitar para su bienestar. He aquí algunos ejemplos comunes de ello: el nombre y la reputación del comprador, el hecho de que se conserven o no los ejecutivos, y la manera en que el comprador intervendrá en la administración del negocio si el propietario piensa permanecer en él. Las compañías que venden divisiones tienden un poco menos a perseguir esos objetivos económicos que los propietarios gerentes que venden una compañía entera, aunque pueden estar presentes todavía.

El análisis anterior revela que los compradores deberían buscar compañías que no busquen objetivos económicos y cultivarlos. Indica asimismo que algunos posiblemente tengan ventajas por lo que pueden contarle al vendedor. Por ejemplo, si en el pasado dieron buen trato a los empleados y a los ejecutivos de las adquisiciones, gozarán de mayor credibilidad con el vendedor potencial. Lo mismo sucede en el caso de los grandes compradores de renombre, pues los propietarios querrán asociar el trabajo de toda una vida (su empresa) a ese tipo de compañías.

Capacidad especial de operar la empresa adquirida

El comprador puede ofrecer más que otros postores y aun así conseguir rendimientos por arriba del promedio en las siguientes condiciones:

1. *El comprador tiene una capacidad especial de mejorar las operaciones del vendedor.* Un comprador con activos o habilidades especiales que le permiten mejorar la posición estratégica de la compañía que va a adquirir, podrá obtener con la adquisición rendimientos por arriba del promedio. El resto de los postores renunciará a la oferta antes que se eliminen los rendimientos, pues en sus cálculos supone un menor mejoramiento. Buenos ejemplos de esa clase de adquisición son la compra de Vlasic por parte de Campbell y la ITE por parte de Gould.

No basta poseer la capacidad de mejorar la empresa que se desea adquirir. En cierto modo debe ser especial, porque de no ser así habrá otras compañías que descubrirán el mismo potencial. Pueden seguir pujando hasta que el precio elimine los rendimientos que se lograrán con las mejoras.

La entrada mediante la adquisición y la que se logra con el desarrollo interno se parecen mucho en esta modalidad. En el caso de la adquisición, se podrá eliminar a los demás con una oferta más alta y aun así obtener utilidades por arriba del promedio. En el caso del desarrollo interno, con un gasto menor que sus rivales, la compañía podrá superar las barreras contra el ingreso.

2. *Mediante la adquisición la compañía entra en una industria que reúne los criterios del desarrollo interno.* Aquí se aplica mucho de lo que dijimos sobre las industrias favorables al hablar de la entrada interna. Por ejemplo, la posibilidad de rendimientos superiores al promedio es grande, si para cambiar la estrategia el comprador puede servirse de la adquisición para modificar la estructura de la industria, explotar los conocimientos comunes o aprovechar una respuesta lenta o ineficaz por parte de las empresas ya instaladas.

3. *La adquisición fortalecerá en forma extraordinaria la posición del comprador en su negocio actual.* Si con la adquisición se consigue algo para consolidar la posición del comprador en sus negocios actuales, la rentabilidad de la transacción quizá no pueda eliminarse en el proceso de oferta. Un buen ejemplo de este razonamiento como motivo para comprar es la reciente adquisición de Del Monte por R.J. Reynolds. Esta compañía tiene varias marcas de alimentos (Hawaiian Punch, Chun King, Vermont Maid y otras), pero en vano ha intentado obtener una penetración significativa en la mayoría de ellas. Al comprar Del Monte contará con un sistema de distribución, mayor influencia entre los proveedores de alimentos y el ingreso a los mercados internacionales, donde sus marcas actuales son débiles. Aunque Del Monte no genere más que rendimientos normales, su efecto positivo en el resto de la estrategia de alimentos puede significar un rendimiento superior al promedio gracias a esta transacción.

Postores irracionales

Cuando se hace una oferta por alguna empresa, es extremadamente importante examinar los motivos y la situación del resto de los postores. Aunque la oferta generalmente terminará una vez eliminados los rendimientos superiores al promedio, conviene admitir que algunos postores seguirán pujando después de haber sido eliminados los rendimientos. Ello podría obedecer a varias razones:

- el postor descubre una manera especial de mejorar la adquisición;
- la adquisición le ayudará a su negocio actual;
- el postor tiene otras metas o motivos aparte de maximizar las utilidades: quizá el crecimiento es el objetivo primario, quizá el postor ve la posibilidad de una ganancia financiera en una sola operación o desea una compañía como la que va a adquirir por las peculiaridades de sus gerentes.

En este caso, conviene *no* aprovechar la disposición del postor a aumentar el precio como indicación del valor de la adquisición. Se recomienda analizar rigurosamente los factores que constituyen el precio de reserva del postor.

ENTRADA SECUENCIADA

Toda decisión de entrar en una industria debe incluir un grupo estratégico meta. Sin embargo, la exposición que hicimos en el capítulo 7 combinada con el análisis anterior de este capítulo indica que una compañía puede adoptar una estrategia secuencial de ingreso consistente en ingresar en un grupo y luego pasar de uno a otro. Por ejemplo, Procter & Gamble adquirió Charmin Paper Company, la cual tenía papel de baño de alta calidad y algunas plantas, pero poca o nula identificación de marca y una distribución regional. Partiendo de una base en este grupo estratégico, Procter & Gamble invirtió mucho dinero para lograr la identificación de marca, una distribución a nivel nacional y el mejoramiento del producto y las fábricas. Así, Charmin Paper Company fue cambiada a un nuevo grupo estratégico.

Con la entrada secuencial podemos reducir el costo total de franquear las barreras contra la movilidad para entrar en el grupo estratégico que es el objetivo final, pudiendo incluso atenuar los riesgos. Podemos reducir los costos acumulando conocimiento e identificación de marca en la industria al entrar en el grupo inicial,

que luego se usa sin costo alguno para lograr movilidad hacia el grupo final. Esto permite desarrollar el talento gerencial en una forma más controlada. Además mediante una estrategia secuenciada podemos suavizar la reacción de las empresas actuales contra el ingreso.

La estrategia secuenciada a menudo disminuye los riesgos de la entrada, porque la empresa puede segmentarlos. Si fracasa en su primer intento de ingresar, se ahorrará el costo de ir más adelante; tendría que apostar todo si intentara entrar inmediatamente en el grupo final. La entrada secuenciada permite además acumular capital para cambios posteriores de posición, por los cuales tal vez habrá de pagar un elevado precio en caso de que todos ellos se necesitaran al mismo tiempo. Además, una empresa puede optar por dar el primer paso hacia el grupo estratégico en que se requieren inversiones relativamente reversibles (la capacidad de planta puede venderse). Por ejemplo, sólo si tiene éxito en este paso, intentará después entrar en un grupo estratégico en que, para superar las barreras, hay que efectuar fuertes inversiones en publicidad, en investigación y desarrollo y en otras áreas no superables.

El análisis de la entrada secuenciada puede revisarse para deducir aplicaciones a las compañías ya instaladas en la industria. Cuando existen estrategias muy seguras de ingreso, será evidente que conviene invertir directamente en las barreras contra la movilidad para sellarlas.

Apéndice A

MÉTODOS DE PORTAFOLIO EN EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Desde fines de los años 60 se han inventado varios métodos para presentar las operaciones diversificadas de una empresa como un "portafolio" de negocios. Estos métodos ofrecen modelos simples para clasificarlos en el portafolio de la empresa y determinar las consecuencias de la asignación de recursos. Sirven principalmente para diseñar una estrategia a nivel corporativo y para facilitar la evaluación de las unidades de negocios, en vez de desarrollar una estrategia competitiva en cada sector industrial. Pero si conocemos sus limitaciones, nos ayudarán a contestar algunas de las preguntas sobre el análisis de la competencia que planteamos en el capítulo 3, en especial si vamos a competir con un rival diversificado que lo utiliza en su planeación estratégica.

Se ha escrito mucho sobre las técnicas más usadas en el análisis de portafolio; aquí no ofreceremos una exposición exhaustiva de su mecanismo.[1] Más bien nos concentraremos en describir los elementos fundamentales de las dos más comunes: la matriz de crecimiento/participación del Boston Consulting Group (BCG) y la rejilla de posición de la compañía/atractivo de la industria ideada por General Electric y McKinsey. Su aplicación se menciona en el análisis de la competencia.

LA MATRIZ DE CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN

La matriz de crecimiento/participación se basa en el uso del crecimiento de la industria y la participación relativa en el mercado[2] como criterios para determinar:

[1] Una exposición detallada de esas técnicas se da en Abell y Hammond (1979), capítulos 4, 5; Day (1977); Salter y Weinhold (1979), capítulo 4.

[2] La participación relativa es la de una empresa en relación con el competidor más grande de la industria.

1) la posición competitiva de la unidad de negocios de la compañía en su industria y 2) el flujo resultante de efectivo neto que se necesita para operar la unidad. Esta fórmula refleja la suposición básica de que la curva de la experiencia (tema expuesto en el capítulo 1) está presente y de que la compañía con la mayor participación relativa será por eso el productor con los costos más bajos.

Las suposiciones anteriores dieron origen a un diagrama de cartera como el de la figura A-1 donde podemos graficar las unidades de negocios. El diagrama suele dividirse en cuatro cuadrantes, aunque son arbitrarias las funciones en función del crecimiento y de la participación relativa en el mercado. La idea fundamental es que las unidades de negocios estarán situadas en posiciones esencialmente distintas de flujos de efectivo y que deberían manejarse en forma diferente, lo cual tiene consecuencias en la manera en que la compañía debería tratar de crear su propio portafolio.

- Vacas de efectivo: los negocios con gran participación relativa en los mercados de poco crecimiento producirán abundante flujo de efectivo, que puede usarse para financiar otros negocios en desarrollo.

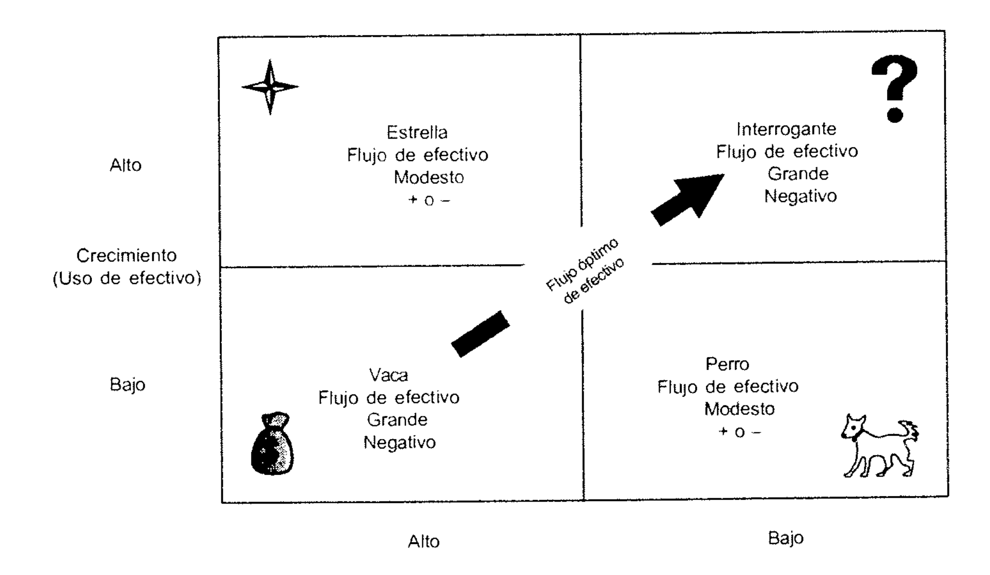


FIGURA A–1. *Matriz de crecimiento/participación.*

- Perros: los negocios con poca participación relativa en los mercados serán a menudo modestos usuarios del efectivo. Habrá trampas de efectivo a causa de su débil posición de efectivo.
- Estrellas: los negocios con alta participación relativa en los mercados de gran crecimiento necesitarán mucho efectivo para sostener el crecimiento, pero ocupan una fuerte posición en el mercado que generará altos rendimientos. Pueden estar casi en equilibrio de efectivo.
- Interrogantes (a veces llamados gatos monteses): los negocios con poca participación relativa en los mercados de crecimiento rápido necesitan grandes entradas de efectivo para financiar el crecimiento y son débiles generadores de efectivo a causa de su pobre posición competitiva.

Según la lógica de la cartera de crecimiento/participación, las vacas de efectivo se convierten en financiadores de otros negocios en desarrollo de la compañía. En teoría, sirven para transformar las interrogantes en estrellas. Para ello se requiere mucho capital pues de lo contrario la compañía no podría sostener el crecimiento acelerado ni lograr una participación en el mercado; por eso, la decisión de convertirlos en estrellas adquiere carácter estratégico. Una vez que un negocio llega a ser estrella, se transformará en vaca de efectivo a medida que se hace más lento su crecimiento en el mercado. Los interrogantes que no se eligen para invertir deberían cosecharse (administrarse para que generen efectivo) hasta que se conviertan en perros. Éstos deberían cosecharse o desinvertirse. Según al Boston Consulting Group, una compañía debería administrar su cartera de modo que esta secuencia deseable se realice y que la cartera tenga equilibrio de efectivo.

Limitaciones

La aplicabilidad del modelo de portafolio se basa en varias condiciones; algunas de las más importantes se resumen a continuación:

- El mercado ha sido definido adecuamente para explicar la importante experiencia compartida y otras interdependencias con los mercados. A menudo se trata de un problema sutil que requiere mucho análisis.
- La estructura de la industria (Capítulo 1) y el interior de ella (Capítulo 7) son tales que la participación relativa en el mercado es un buen parámetro de su posición competitiva y de los costos relativos. Muchas veces no es así.
- El crecimiento del mercado es un buen parámetro de la inversión requerida de efectivo. Pero las utilidades (y el flujo de efectivo) dependen de muchas otras cosas.

Aplicación del análisis de la competencia

En vista de esas condiciones, la matriz de crecimiento/participación no es por sí misma muy útil para escoger la estrategia de un negocio en particular. Se requiere un minucioso análisis como el descrito en el libro para determinar la posición competitiva de una unidad de negocios y traducirla en una estrategia concreta.[3] Una vez efectuado este análisis, será bajo el valor agregado en el diagrama del portafolio.

Sin embargo, la matriz de crecimiento/participación puede ser un elemento del análisis de la competencia cuando se combina con otras clases de los análisis descritos en el capítulo 3. Una compañía puede representar gráficamente en la mejor forma posible el portafolio corporativo de sus competidores más importantes, idealmente en varios momentos. La posición que ocupe en él la unidad de negocios con que compite le dará algunos indicios sobre las preguntas planteadas en el capítulo 3, sobre las metas que la compañía matriz del rival espera que cumpla y sobre su vulnerabilidad ante varias clases de acciones estratégicas. Por ejemplo, un negocio que va a ser cosechado puede ser vulnerable a los ataques contra su participación en el mercado. La comparación de los portafolios de los competidores a lo largo del tiempo puede revelar aun más claramente cambios en la posición de su unidad de negocios frente a otros de la compañía; puede además ofrecer más indicios sobre la orden estratégica que se le da. Si se sabe que en su planeación el competidor aplica el método de portafolio crecimiento/participación, será mucho mayor la fuerza predictiva del análisis de protafolio. Pero si un competidor no lo aplica formalmente, la necesidad de asignar ampliamente los recursos posiblemente signifique que el portafolio ofrece indicios útiles.

La pantalla o rejilla de posición de la compañía/atractivo de la industria

Otra técnica es la matriz de tres por tres que se atribuye a General Electric, a McKinsey and Company y a Shell. Una variante representativa de ella aparece en la figura A-2. Los dos ejes son el atractivo de la industria y la fuerza o posición competitiva de la unidad de negocios. Cuando una unidad cae a lo largo de los ejes se determina al analizar esa unidad y su industria, para lo cual se aplican criterios como los de la figura A-2. Según el lugar de la matriz donde caiga la unidad, su plan estratégico general será invertir capital para *obtener* posición, *mantener* su posición equilibrando la generación de efectivo y su uso selectivo o *cosechar* o

[3] El consejo de "cosechar" o de "convertirse en estrella" dista mucho de ser suficiente para dirigir la acción administrativa.

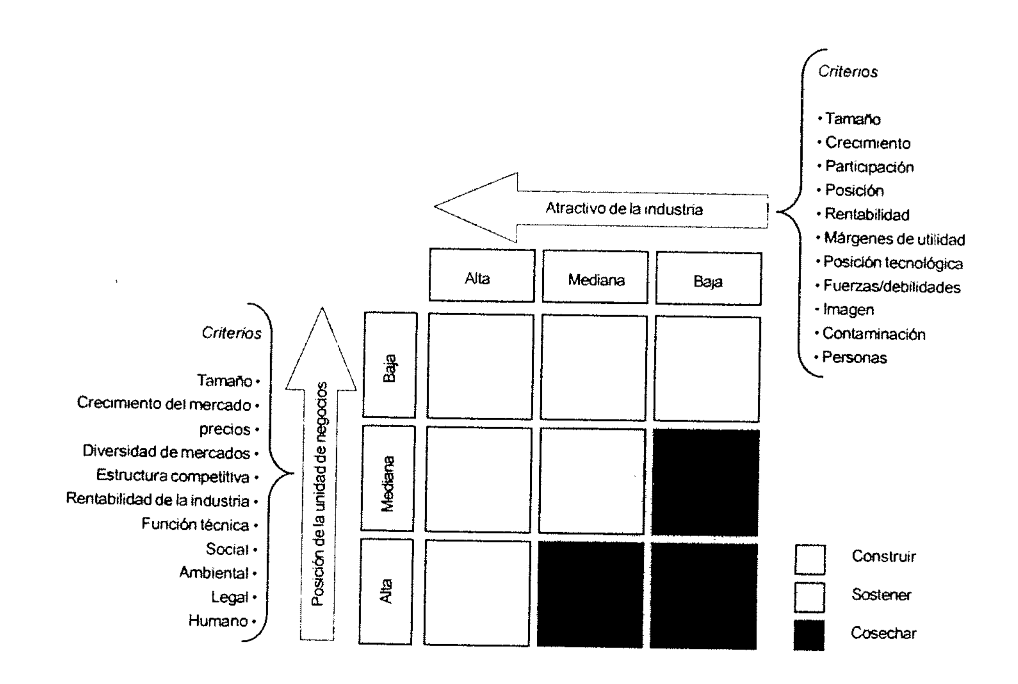


FIGURA A-2. *Pantalla de posición de la compañía/atractivo de la industria.*

desinvertir. Surge la necesidad de reevaluar la estrategia ante los cambios previstos en el atractivo de la industria o la posición de la compañía. Una compañía puede graficar su portafolio de negocios en esta matriz para asegurarse de que se realice la asignación correcta de los negocios. También puede tratar de equilibrarlo en función de su mezcla de negocios en desarrollo y ya desarrollados y en función de la uniformidad interna en la generación y uso de efectivo.

La pantalla o rejilla de posición de la compañía/atractivo de la industria se cuantifica con menos exactitud que el método de crecimiento/participación, pues exige juicios intrínsecamente subjetivos sobre en qué parte de la rejilla conviene colocar una unidad de negocios. A menudo se le critica por ser más vulnerable a la manipulación. De ahí que algunas veces, para hacer el análisis más "objetivo", se utilicen esquemas cuantitativos de ponderación, aplicando criterios cuyo fin es determinar al atractivo de la industria o a la posición de la compañía en alguna de ellas. La técnica de pantalla refleja la suposición de que cada unidad de negocios es diferente y exige su propio análisis de la posición competitiva y del atractivo de la industria.

Como señalamos antes, en la práctica la creación del portafolio de crecimiento/participación requiere el mismo tipo de análisis minucioso de cada unidad de negocios. Por tanto, su verdadera "objetividad" tal vez sea muy distinta a la pantalla de posición de la compañía/atractivo de la industria.

Igual que la matriz de cartera de crecimiento/participación, la rejilla de posición de la compañía/atractivo de la industria ofrece poco más que una verificación básica de uniformidad al formular la estrategia competitiva en una industria. El verdadero problema consiste en decidir en qué lugar de la rejilla poner el negocio, en decidir si la posición en ella indica la estrategia adecuada y formular un concepto estratégico detallado para crear, mantener o cosechar. Estos pasos requieren el tipo de análisis tan minucioso descrito en el libro, porque los criterios de la figura A-2 no son en absoluto suficientes para determinar el atractivo de la industria, la posición de la compañía ni la estrategia más conveniente. Por ejemplo, es difícil entender cómo con la rejilla podríamos obtener una recomendación para invertir en una industria en descenso; decisión muy acertada en algunos casos según vimos en el capítulo 12.

Sin embargo, la rejilla puede facilitar el análisis de la competencia en forma muy parecida a como lo hace la matriz de crecimiento/participación. Sirve para crear portafolios de los rivales en varios momentos y para averiguar qué orden estratégico está recibiendo del corporativo una de sus unidades de negocios. En gran medida, depende de la preferencia personal si se utilizará la técnica de crecimiento/participación o la de posición de la compañía/atractivo de la industria (se requiere esencialmente el mismo análisis para aplicarlas correctamente), salvo que sepamos que un rival emplea una de ellas. En el segundo caso la fuerza predictiva óptima se obtiene de la técnica que aplica el rival. Nótese que la técnica de crecimiento/participación está indisolublemente unida al concepto de curva de la experiencia. Por tanto, si sabemos que influye profundamente en un competidor, posiblemente el portafolio basado en ella será un mejor predictor de sus metas y de su comportamiento.

Apéndice B | CÓMO REALIZAR UN ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

¿Cómo deberíamos emprender un análisis de una industria y de la competencia? ¿Qué tipos de datos buscamos y cómo podemos organizarlos? ¿Dónde se encuentran esos datos? En este apéndice examinaremos las preguntas anteriores y algunos de los problemas prácticos que supone efectuar un análisis de la industria. Existen básicamente dos tipos de información: los datos publicados y los obtenidos de entrevistas a participantes y observadores de la industria (datos de campo). Este apéndice buscará principalmente identificar las fuentes más importantes de datos publicados y de campo, sus puntos fuertes y débiles, las estrategias para abordarlos más eficazmente y en el orden correcto.

Un análisis completo de la industria es una tarea enorme y puede tardar meses si empezamos de cero. Al iniciarlo se tiende a sumergirse en él y a reunir abundante información pormenorizada, sin que se tenga un marco general de referencia o un método para organizar la información. Esta falta de método causa por lo menos frustraciones y a veces hasta confusión y desperdicio de esfuerzos. Así pues, antes de estudiar las fuentes concretas, conviene considerar una estrategia global para realizar el estudio de la industria y los primeros pasos decisivos al comenzarlo.

ESTRATEGIA PARA ANALIZAR LA INDUSTRIA

El diseño de una estrategia para analizar la industria consta de dos aspectos importantes. El primero consiste en determinar exactamente lo que buscamos. "Cualquier cosa sobre la industria" es demasiado amplio para servir de guía a la investigación. Una lista completa de los puntos concretos que han de ser abordados en un análisis depende de la indusria en cuestión; pero es posible generalizar sobre la información importante y los datos brutos que el investigador debería buscar. A lo largo de los capítulos de este libro hemos identificado las principales características

estructurales, las fuerzas importantes que las hacen cambiar y la información estratégica necesaria acerca de los competidores. Son los factores que se tienen presentes en el análisis; en los capítulos 1, 3, 7 y 8 y en el resto del libro hemos expuesto los aspectos esenciales del modelo con que los identificamos. Pero como estas características de la estructura y de los competidores no suelen ser datos brutos sino resultado de su *análisis*, a los investigadores le es útil contar con un marco de referencia para recopilarlos en forma sistemática. En la Figura B-1 se incluye un conjunto simple pero exhaustivo de áreas donde hacerlo. El investigador que logre describirlas totalmente estará en condiciones de hacerse una idea general de la estructura de la industria y del perfil de los competidores.

Una vez seleccionado un modelo para reunir los datos, la segunda pregunta estratégica importante es la manera de desarrollarlos secuencialmente en cada área. Existen varias alternativas, desde tomar un elemento a la vez hasta proceder de modo aleatorio. Sin embargo, según señalamos antes, ofrece excelentes beneficios el hecho de hacerse primero un *panorama general* de la industria y sólo después concentrarse en los detalles. La experiencia nos enseña que un conocimiento general ayuda al investigador a descubrir datos más importantes, cuando estudie las fuentes, y a organizarlos más eficazmente a medida que los obtenga.

Para lograr este panorama general conviene servirse de varios pasos:

1. *Quién está en la industria.* Conviene preparar cuanto antes una lista inicial de los participantes en la industria, especialmente de los principales. La lista sirve para encontrar pronto otros artículos y documentos de las compañías (algunas de las fuentes que veremos luego facilitarán el proceso). Un elemento esencial de muchas de las fuentes es el código de *Standard Industrial Classification* (SIC) de la industria, el cual puede obtenerse del *Standard Industrial Classification Manual* del Census Bureau. Este sistema clasifica las industrias en varios niveles de amplitud: con dos dígitos las excesivamente extensas, con cinco dígitos las demasiado pequeñas y con cuatro las de tamaño normal.

2. *Estudios dedicados a la industria.* Si uno tiene suerte, puede estar disponible un estudio relativamente completo o varios artículos de índole general. Basta leerlos para hacer rápidamente una idea general. (Más adelante se explican las fuentes de este tipo de estudios.)

3. *Informes anuales.* Habrá que consultarlos al inicio del proceso, si en la industria hay compañías de propiedad pública. Un informe anual puede contener poca información. Pero una forma excelente de comenzar a entender la industria consiste en echar un vistazo a los informes anuales de varias compañías importantes durante un periodo de 10 a 15 años. Casi todos los aspectos del negocio se expondrán en uno u otro momento. La carta del director es la parte más reveladora de un informe anual para hacerse un panorama general. El investigador deberá

Categorías de datos	*Recopilación*
Líneas de productos	Por compañía
Compradores y su comportamiento	Por año
Productos complementarios	Por área funcional
Productos sustitutos	
Crecimiento	
Rapidez	
Patrón (estacional, cíclico)	
Determinantes	
Tecnología de la producción y de la distribución	
Estructura de costos	
Economías de escala	
Valor agregado	
Logística	
Mano de obra	
Marketing y ventas	
Segmentación del mercado	
Prácticas de marketing	
Proveedores	
Canales de distribución (si son indirectos)	
Innovación	
Tipos	
Fuentes	
Rapidez	
Economías de escala	
Competidores: estrategia, métodos, puntos fuertes y débiles, suposiciones	
Ambiente social, político y legal	
Ambiente macroeconómico	

FIGURA B–1. *Categorías de datos brutos en el análisis de la industria.*

buscar los motivos con que se explican los resultados financieros, tanto los positivos como los negativos; en ellos encontrará algunos de los factores decisivos del éxito en la industria. También es importante fijarse en lo que enorgullece a la compañía, en lo que parece preocuparle y en los cambios fundamentales que haya introducido. Con sólo leer entre líneas varios informes de una misma empresa podemos hacernos una idea de cómo está organizada, del flujo de la producción y de muchos otros factores.

Por regla general, más adelante en el estudio, el investigador querrá volver a consultar los informes anuales y los documentos de otras compañías. En la lectura inicial no nos percataremos de muchas de las sutilezas que observamos una vez ampliado nuestro conocimiento de la industria y de los competidores.

Inicie cuanto antes la investigación de campo

Con frecuencia resulta difícil iniciar el análisis de una industria, porque los investigadores tienden a dedicar demasiado tiempo a las fuentes publicadas y a utilizar la

biblioteca antes de comenzar a explotar las fuentes de campo. Como veremos más adelante, las fuentes publicadas tienen varias limitaciones, entre ellas la oportunidad, nivel de agregación y profundidad. Aunque es importante conocer los aspectos fundamentales de la industria para aprovechar al máximo las entrevistas de campo, *antes* de iniciar el trabajo de campo el investigador no debe agotar las fuentes publicadas. Por el contrario, habrá de efectuar simultáneamente la investigación de laboratorio y de biblioteca. Tienden a complementarse, sobre todo cuando el investigador solicita agresivamente a todas las fuentes de campo que le recomienden material publicado acerca de la industria. Las fuentes tienden a ser más eficientes porque permiten abordar directamente los temas, de modo que no se pierde el tiempo leyendo documentos inútiles. A veces también las entrevistas ayudan a identificarlos. Pero a veces a costa de la objetividad.

Supere el periodo crítico

La experiencia demuestra que el estado de ánimo de los investigadores a menudo pasa por un ciclo en forma de U a medida que avanza el estudio. A un periodo inicial de euforia sucede otro de confusión y hasta de pánico, a medida que la complejidad de la industria se pone de manifiesto y se acumulan pilas de información. Más adelante todo comienza a encajar de modo armonioso. Este patrón parece ser tan frecuente que es algo que un investigador hará bien en recordar.

FUENTES PUBLICADAS DEL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DE LOS COMPETIDORES

La información publicada disponible varía ampliamente según la industria. Cuanto más grande y vieja sea ésta y cuanto menor sea la rapidez del cambio tecnológico, mejor tenderá a ser la información publicada disponible. Por desgracia para el investigador, algunas industrias interesantes no cumplen con estos criterios, pudiendo haber poca información. Pero *siempre* es posible obtener información importante sobre una industria a partir de las fuentes publicadas; conviene buscarlas agresivamente. En términos generales, el problema que el investigador afrontará al utilizarla para analizar una industria interesante desde del punto de vista económico radica en que es *demasiado general* o demasiado conjuntados para encajar en la industria. Si comienza a buscar datos teniendo presente esto, reconocerá mejor la utilidad de esa información y no caerá en la tendencia a renunciar demasiado pronto.

Dos principios importantes facilitan enormemente la obtención de referencias a los materiales publicados. Primero, toda fuente ha de ser peinada meticulosamente para encontrar referencias a otras, tanto las fuentes publicadas como las de entrevistas de campo. Con frecuencia los artículos citan a individuos (ejecutivos de la

industria, analistas bursátiles y otros) que no suelen aparecer por accidente; están bien informados, son observadores de gran influencia en la industria y proporcionan excelentes pistas.

El segundo principio consiste en conservar una bibliografía muy completa de todo cuanto se descubra. Aunque se trata de una labor ardua, anotar la cita completa de la fuente no sólo ahorra tiempo cuando se compile la bibliografía al final del estudio, sino que además evita una duplicación inútil de esfuerzos por parte de los miembros del equipo de investigación y la frustración de no poder recordar de dónde proviene una información importantísima. Los apuntes concisos sobre las fuentes o una copia Xerox son de gran utilidad: no es necesario volver a leer una fuente y facilita la comunicación en el equipo de investigación.

Aunque los tipos de fuentes publicadas son a veces numerosos, podemos dividirlos en varias categorías generales que se comentan a continuación.[1]

Estudios de la industria

Los estudios que ofrecen un panorama general de algunas industrias vienen en dos modalidades diferentes. La primera corresponde a los estudios de la industria tan extensos como un libro, escritos a menudo (pero no exclusivamente) por economistas. Se encuentran en los catálogos de las bibliotecas y en las referencias cruzadas que aparecen en otras fuentes. Los participantes o analistas de una industria casi siempre conocerán esos estudios cuando existan; podemos acudir a ellos conforme vaya avanzado el trabajo de investigación.

La segunda categoría general normalmente corresponde a estudios más breves y especializados que realizan las compañías bursátiles o de consultoría, como Frost and Sullivan, Arthur D. Little, Standford Research Institute y todas las casas de investigación de Wall Street. En ocasiones, las compañías consultoras especializadas reúnen datos sobre determinadas industrias, como SMART, Inc., en la de los esquíes y IDC en la de la computación. Muchas veces se paga por tener acceso a esos trabajos. Por desgracia, aunque hay varios directorios dedicados a las investigaciones de mercado, no existe un sitio donde todos estén recopilados; la mejor manera de conocerlos es acudir a los analistas o participantes de la industria.

[1] L. Daniels (1976) es una excelente fuente general de información sobre las industrias. También hay servicios computarizados con resúmenes acerca de los libros y artículos que se encuentran en las principales librerías de administración de empresas. Con ellos se localizan más fácilmente los artículos y se distinguen los más útiles del resto de ellos.

Asociaciones profesionales

En muchas industrias hay asociaciones especializadas que funcionan como centros de distribución de datos y que, en ocasiones, publican estadísticas muy completas.[2] Esas asociaciones difieren mucho en su disposición a suministrar información a los investigadores. Pero casi siempre el apoyo de un miembro ayuda a conseguir la cooperación del personal en el envío de datos.

Sean o no fuentes de datos, los integrantes del personal administrativo son de gran utilidad pues dan a conocer al investigador cualquier información publicada sobre la industria, identifican a los principales participantes y explican su impresión general de cómo funciona la industria, de los factores básicos para el éxito de la compañía y de las tendencias más importantes. Una vez que se ha logrado contactar a un integrante, éste a su vez puede convertirse en fuente útil para conocer a los participantes de la industria y puede señalar a los que representan diversos puntos de vista.

Revistas especializadas

En general, las industrias tienen una o más revistas que cubren periódicamente (a veces, casi todos los días) los eventos. Hay publicaciones más generales que incluyen una pequeña industria entre sus artículos o reportajes. A menudo son de gran utilidad también las revistas especializadas relativas al cliente, al distribuidor o a los proveedores.

Conviene leer estas revistas durante largo tiempo para comprender la dinámica de la competencia y los cambios más importantes de la industria, así como para diagnosticar sus normas y actitudes.

Prensa especializada

Varias publicaciones especializadas cubren en forma intermitente las empresas y las industrias. Para obtener las fuentes hay en Estados Unidos varias bibliografías de uso común: *The Business Periodical Index, The Wall Street Journal Index* y *F&S Index* (con sus respectivas ediciones europea e internacional).

[2] Se han publicado varios directorios de las asociaciones industriales.

Directorios y datos estadísticos de las empresas

En Estados Unidos existen varios directorios de las compañías de propiedad pública y privada. Algunos las contienen por código SIC y, por tanto, sirven para preparar una lista completa de los participantes en la industria. Entre los más completos cabe citar los siguientes: *Thomas Register of American Manufacturers, Million Dollar Directory* de Dun and Bradstreet y *Middle Market Directory, Standard and Poor's Register of Corporations, Directors and Executives,* así como varias publicaciones de *Moody's.* Otra larga lista de compañías clasificadas por industria es *30,000 Leading U.S.Corporations* de Newsfront, que ofrece un poco de información financiera. Además de estos directorios generales, otras fuentes de listas muy amplias de empresas son las revistas financieras (*Fortune* y *Forbes*) y las guías para el comprador.

Dun and Bradstreet recopilan informes de crédito sobre todas las empresas de buen tamaño, sean de propiedad pública o privada. Los informes están a disposición de los libreros y se ofrecen sólo a las compañías suscriptoras que pagan una cuota fija por el servicio y una pequeña cantidad por cada informe. Los que publica Dun and Bradstreet son fuentes útiles sobre las compañías de propiedad privada; pero hay que utilizarlos con cautela pues los datos que aportan las compañías no están auditados. Muchos usuarios han señalado que contiene errores.

También hay muchas fuentes de estadísticas sobre datos como inversión en la publicidad y desempeño de los mercados accionarios.

Documentos de las compañías

En general, las compañías publican documentos sobre sí mismas, en especial si están cotizadas en la bolsa. Además de los informes anuales, son de gran utilidad el formulario 10–K de la Securities and Exchange Commission, declaraciones autorizadas, folletos y otros documentos del gobierno. Lo son también los discursos o el testimonio de ejecutivos, los comunicados de prensa, la literatura sobre productos, los manuales, las historias publicadas de las empresas, las actas de las juntas anuales, los anuncios de trabajo, las patentes y hasta la publicidad.

Principales fuentes gubernamentales

En el *IRS Corporation Source Book of Statistics of Income,* cada año el Internal Revenue Service ofrece abundante información financiera sobre las industrias (por tamaño de las organizaciones de cada una) basándose en las declaraciones fisca-

les. Una versión impresa menos detallada de los datos viene en su *Statistics of Income*. La principal limitación consiste en que los datos financieros de una empresa están asignados a la principal industria de ella, de modo que introducen sesgos en aquellas cuyos participantes más importantes se encuentran sumamente diversificados. Sin embargo, pueden consultarse los datos hasta los años 40 y además es la única fuente que contiene información referente a todas las compañías de la industria.

Otra fuente de estadísticas gubernamentales es el Bureau of the Census. Los volúmenes de mayor uso son *Census of Manufacturers, Census of Retail Trade* y *Census of the Mineral Industries*, cuyas ediciones de muchos años atrás están disponibles. Como en el caso de los datos del Internal Revenue Service, el censo no se refiere a las compañías en particular, sino que divide las estadísticas por Código SIC. Incluye muchos datos regionales de las industrias. A diferencia de la información del Internal Revenue Service, los datos de los censos se basan en información recopilada a partir de secciones dentro de la empresa, como el lugar de las de plantas y las bodegas, más que en la empresa propiamente dicha. Por tanto, no están sesgados por su diversificación. Una característica del *Census of Manufacturers* que puede ser de gran utilidad es el informe especial *Concentration Ratios in Manufacturing Industry*. Esta sección contiene los porcentajes de las ventas de la industria de las cuatro, ocho, veinte y cincuenta compañías de cada industria manufacturera de cuatro digitos del SIC. Otra fuente gubernamental muy útil de los cambios en el nivel de precios es el Bureau of Labor Statistics, *Wholesale Price Index*.

Para obtener pistas y más información del gobierno basta consultar varios índices de sus publicaciones o ponerse en contacto con el U.S. Department of Commerce y con las bibliotecas de otros organismos gubernamentales. He aquí otras fuentes: declaraciones ante las agencias reguladoras, audiencias del Congreso y estadísticas de la oficina de patentes.

Otras fuentes

A continuación citamos otras fuentes que pueden ser útiles:

- registros antimonopolio;
- periódicos locales donde se mencionan las instalaciones o las oficinas generales de un competidor;
- registros fiscales locales.

Obtención de datos para el análisis de la industria

Al recopilar los datos de campo es importante tener un modelo para identificar las fuentes, determinar cuál será su actitud ante la cooperación con la investigación y desarrollar una forma de abordarlas. En la figura B–2 se muestra un diagrama esquemático de las fuentes más importantes de datos de campo, que son los participantes en la industria, las compañías e individuos en negocios conexos de la industria (proveedores, distribuidores, clientes), organizaciones de servicios que tienen contacto con ella (las asociaciones profesionales, por ejemplo) y observadores de la industria (entre ellos la comunidad financiera y los reguladores). Todas estas fuentes presentan características un poco distintas que conviene identificar de modo explícito.

Características de las fuentes de campo

Los competidores de la industria quizá sean los que más duden en cooperar con el investigador, porque los datos que aportan pueden ocasionarles daño económico. Para acercarse a las fuentes de la industria es preciso proceder con mucha cautela (más adelante se darán algunas directrices). Algunas veces no cooperarán en absoluto.

Las siguientes fuentes más delicadas son las organizaciones de servicios, como consultores, auditores, banqueros y personal de las asociaciones profesionales, que siempre han operado respetando la confidencialidad de su trato con los clientes aunque generalmente muestran otra actitud ante la información básica de la industria. No se ven amenazadas directamente por la investigación de la industria y, de hecho, a menudo ven en ella una ayuda. Los observadores externos más perspicaces de la industria suelen ser los ejecutivos de los proveedores de los clientes que tienen un gran y prolongado interés en todos los participantes. Con frecuencia, también los detallistas y los mayoristas son excelentes fuentes.

El investigador debería tratar de hablar con los individuos en todos los grandes grupos, ya que pueden aportar datos importantes y comprobaciones cruzadas de mucha utilidad. Como tienen distintas perspectivas, *no* debería sentirse sorprendido si hacen declaraciones antagónicas e incluso contradictorias. Una de las artes de la entrevista es comprobar la información proveniente de fuentes diversas.

El investigador puede hacer el contacto inicial de campo en cualquier punto de los que se muestran en la figura B–2. Al inicio, para reunir la información básica es preferible que establezca el contacto con cualquier conocedor de la industria, *pero que no tenga un interés económico competitivo o directo en ella.* Esas personas suelen ser más abiertas y ofrecen una idea objetiva de la industria y de los

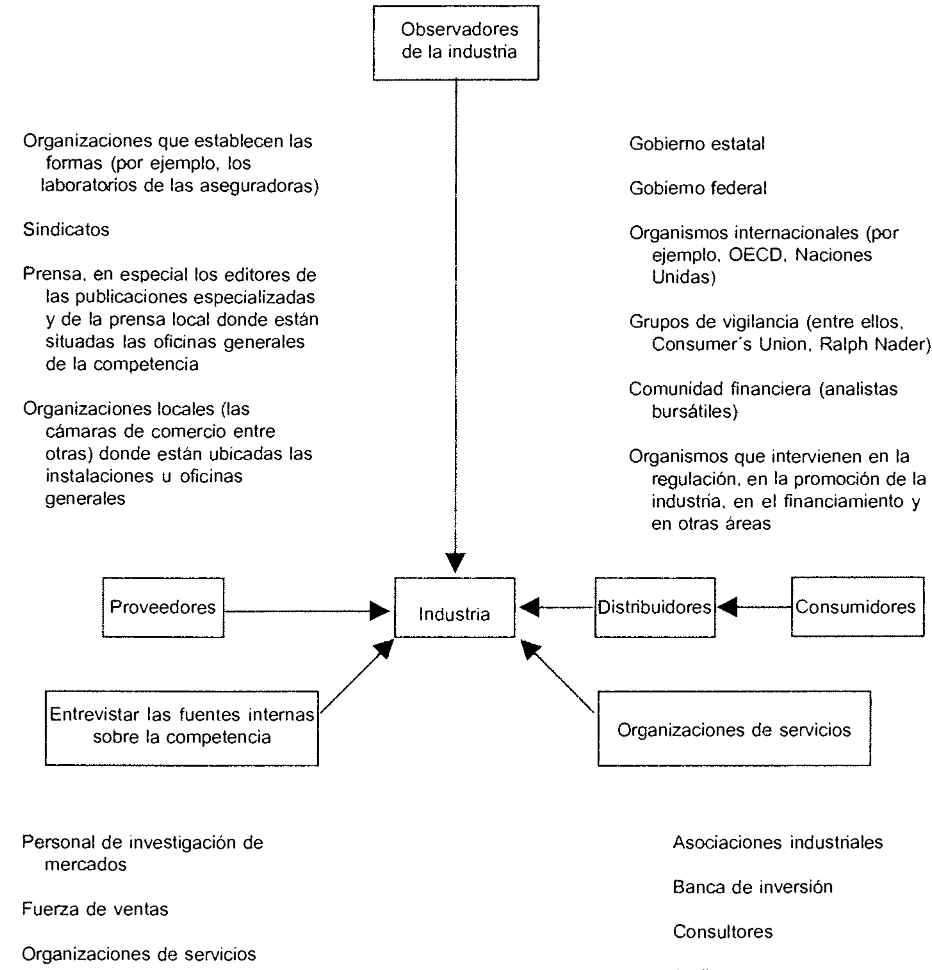


FIGURA B–2. *Fuentes de datos de campo para el análisis de la industria.*

principales participantes, lo cual es de gran utilidad al inicio de la investigación. Podemos identificar a los participantes directos, cuando el investigador puede formular preguntas más analíticas y distintivas. Pero para aumentar al máximo las probabilidades de éxito en una entrevista, conviene recurrir a una presentación personal por indirecta que sea. De estas consideraciones dependerá la decisión de dónde empezar. La investigación de campo siempre entraña un elemento de oportunismo, y el hecho de adoptar un método de análisis no debería impedirle al investigador seguir otras pistas prometedoras.

Conviene recordar que muchos participantes u observadores se conocen personalmente. Las industrias no son un mundo sin rostro; están compuestas por personas. Por tanto, una fuente llevará a otra si el investigador realiza bien su trabajo. Las personas particularmente receptivas a las entrevistas de campo son a menudo aquellas que se citan en los artículos. Otro método eficaz de realizarla consiste en asistir a convenciones de la industria para conocer informalmente a las personas y establecer contactos.

Las entrevistas de campo

Una buena entrevista de campo es un proceso lento y sutil, pero nos permitirá acumular información importantísima en los estudios dedicados a la industria. Aunque cada entrevistador tiene su estilo personal, conviene hacer algunas precisiones.

Contactos. Por lo regular, es más productivo hacer varios contactos con las fuentes por teléfono –y no por carta– o por teléfono con una carta de seguimiento. Tendemos a poner las cartas de lado y a tomar la decisión de cooperar o no. Una llamada telefónica nos obliga a hacerlo, y estamos más dispuestos a colaborar cuando recibimos una petición verbal bien fundamentada que cuando nos envían una carta.

Tiempo de espera. El investigador debería comenzar por concertar la entrevista cuanto antes, ya que el tiempo de espera puede ser largo y los itinerarios son difíciles de coordinar; tal vez se tarde meses en coordinar un viaje. Aunque en las entrevistas el tiempo de espera es generalmente al menos una semana, a menudo el investigador logra concertarla con muy poca anticipación cuando las personas cambian sus programas. Conviene localizar varias fuentes antes de realizar un viaje de entrevistas; si se dispone de tiempo, quizá accedan a dar una cita sin mucha anticipación.

Quid pro quo (una cosa por otra). Cuando se organiza una entrevista, conviene tener algo que ofrecerle a la persona a cambio de su tiempo. Puede ser desde

la posibilidad de discutir (en forma selectiva, por supuesto) algunas de las observaciones basadas en el estudio hasta una retroalimentación sobre los comentarios del entrevistador, los resúmenes de los resultados o extracto del estudio cuando sea posible.

Afiliación. El entrevistador debe estar preparado para dar su afiliación y explicar la identidad o (por lo menos) la índole de su cliente, si realiza el estudio para otra organización. Existe una obligación moral de aclararle al entrevistado si la información puede utilizarse en perjuicio de él. En caso de que se indique la identidad de la compañía del investigador, se explicará en forma general el interés económico de la empresa o del cliente en la industria que se estudia. De lo contrario la persona rara vez podrá (y no deberá) conceder la entrevista. Cuando no se revela la identidad de la compañía o del cliente, se limita (aunque no siempre se destruye) la utilidad de la entrevista.

Perseverancia. Sin importar cuán hábil sea el investigador, la programación de la entrevista es invariablemente un proceso frustrante; muchas veces se rechaza o el sujeto manifiesta que no le atrae en absoluto la idea. El investigador no debe sentirse desalentado pues las cosas simplemente son así. A menudo el sujeto muestra mucho más entusiasmo una vez iniciada la sesión; entonces la relación entre los dos adquiere un carácter más personal.

Credibilidad. El investigador puede lograr una gran credibilidad si organiza las entrevistas y las conduce con algún conocimiento de la industria o negocio. Este conocimiento deberá externarlo tanto al iniciar los contactos como en las entrevistas propiamente dichas. Así la entrevista será más interesante y útil para el sujeto.

Trabajo de equipo. La entrevista es un proceso agotador y lo ideal sería realizarla en equipo de dos si se dispone de suficientes recursos. Mientras un miembro hace una pregunta, el otro puede ir tomando apuntes y pensando en la siguiente serie de preguntas. Así un entrevistador mantiene contacto ocular mientras su colega toma apuntes. El trabajo en equipo permite además realizar una sesión informativa inmediatamente después de la entrevista o al final de la jornada. Esto es de gran utilidad para revisar y aclarar los apuntes, para llegar a impresiones congruentes, para analizar la entrevista y sintetizar los hallazgos. Gran parte del trabajo creativo en una investigación de la industria se lleva a cabo en las sesiones. Si el entrevistador trabaja solo, debería reservar tiempo para esta actividad.

Preguntas. Para recabar datos exactos hay que formular preguntas objetivas que no prejuzguen ni limiten la respuesta y que tampoco manifiesten las tendencias

personales del entrevistador. También ha de tener cuidado para no indicar con su comportamiento, con su tono de voz o con su expresión qué respuesta "desea". Estas señales pueden viciar la respuesta, pues la gente tiende a ser cooperativa y condescendiente.

Apuntes. Además de tomar apuntes, al investigador le será útil anotar sus observaciones sobre la entrevista en sí. ¿Qué publicaciones lee el sujeto? ¿Qué libros están en sus estantes? ¿Cómo está decorada la oficina? ¿Son lujosas o modestas? ¿Tiene el entrevistado algunos productos muestra en la oficina? Este tipo de información ofrece indicios útiles para interpretar los datos verbales obtenidos en la entrevista, además de que proporcionan pistas sobre otras fuentes.

Relaciones. No olvidemos que el entrevistado es un ser humano, que no conoce al investigador, que tiene sus características personales y que puede estar muy inseguro de lo que conviene o no decir. Su estilo y su lenguaje, su postura y actitud, su lenguaje corporal y otros aspectos dan interesantes indicaciones y hay que diagnosticarlos cuanto antes. Un buen entrevistador sabe establecer pronto una relación con él. La calidad y la veracidad de la información recibida mejoran notablemente, cuando el investigador procura adaptarse al estilo del entrevistado, disminuir el nivel de incertidumbre y entablar una interacción personal en vez de mantener una actitud fría de negocios.

Entrevista formal frente a informal. A menudo se consigue información interesante una vez concluida la entrevista. Por ejemplo, si el investigador efectúa un recorrido por la planta, el entrevistado quizá se muestre mucho más accesible al alejarse del ámbito formal de la oficina. El entrevistador deberá tratar de organizar la entrevista en una forma que supere la formalidad que conlleva. Puede lograrlo reuniéndose en un terreno neutral, paseando por las instalaciones, invitando a comer, descubriendo y tratando otros temas de interés común además de la industria en cuestión.

Información delicada. Por lo regular, convendrá más comenzar la entrevista con una pregunta neutral en vez de pedir cifras exactas u otros datos comprometedores. Cuando este tipo de información inquiete al entrevistado, será mejor aclarar al inicio de la entrevista que no se harán preguntas sobre patentes sino sobre las impresiones personales respecto a la industria. A menudo el sujeto estará dispuesto a dar datos generales, cifras aproximadas o números redondos que serán de gran utilidad. Las preguntas deberían estructurarse así: "¿Tienen ustedes de 100 a 500 vendedores?"

Seguimiento de pistas. El investigador dedicará parte de la entrevista a plantear preguntas como las siguientes: ¿Con quién más debería hablar yo?, ¿Con qué publicaciones debemos estar familiarizados?, ¿Está celebrándose alguna convención a la que convendría asistir? (En Estados Unidos, se celebran convenciones en los meses de enero y febrero.) ¿Qué libros son esclarecedores? Para optimizar el uso de las entrevistas hay que conseguir más pistas en cada una. Si el entrevistado está dispuesto a dar el nombre de otra persona, debe aceptarse su oferta, pues facilitará enormemente la concertación de más entrevistas.

Entrevistas por teléfono. Pueden ser de gran utilidad cuando el estudio ya esté avanzado y las preguntas sean muy concretas. Los mejores resultados se obtienen con los proveedores, con los clientes, con los distribuidores y con fuentes de terceros.

Bibliografía

ABELL, D. F. and HAMMOND, J. S. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.

ABERNATHY, W. J. y WAYNE, K., "The Limits of the Learning Curve", *Harvard Business Review,* septiembre/octubre, 1974.

ABERNATHY, W. J. *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in Automobile Industry.* Baltimore, Md.: Johns Hopkins Press, 1978.

ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy.* Nueva York: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. "Checklist for Competitive and Competence Profiles", *Corporate Strategy,* pp. 98–99. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.

BROCK, G. *The U.S. Computer Industry.* Cambridge, Mass.: Ballinger Press, 1975.

BUCHELE, R. "How to Evaluate a Firm". *California Management Review,* otoño de 1962, pp. 5-16

BUFFA, E.S. *Modern Production Management.* 4a. ed. Nueva York: Wiley, 1973.

BUZZELL, R. D. "Competitive Behavior and Product Life Cycles", en *New Ideas for Successful Marketing,* editado por John Wright y J. L. Goldstucker, pp. 46-68. Chicago: American Marketing Association, 1966.

BUZZELL, R. D., GALE, B.T. y SULTAN, R. G. M. "Market Share-A Key to Profitability". *Harvard Business Review,* enero-febrero, 1975, pp. 97-106.

BUZZELL, R. D., NOURSE, R. M., MATTHEWS, J.B. Hijo y LEVIT, T. *Marketing: A Contemporary Analysis.* Nueva York: McGraw–Hill, 1972.

CANNON, J. T. *Business Strategy and Policy.* Nueva York: Harcourt, Brace and World, 1968.

CATRY, B. y CHEVALIER, M. "Market Share Strategy and the Product Life Cycle". *Journal of Marketing,* Vol. 38, octubre, 1974, pp. 29-34.

CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. y BOWER, J. L. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, 1973.
CLIFFORD, D. K., Hijo. "Leverage in Product Life Cycle." *Dun's Review*, mayo, 1965.
COREY, R. *Industrial Marketing*. 2a. ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1976.
COX, W. E., Hijo. "Product Life Cycles as Marketing Models." *Journal of Business*, octubre, 1967, pp.375-384.
DANIELS, L. *Business Information Sources*. Berkeley: University of California Press, 1976.
DAY, G.S. "Diagnosing the Product Portfolio." *Journal of Marketing*, Abril, 1977, pp. 29-38.
D'CRUZ, J. "Quasi-Integration in Row Material Markets." DBA Dissertation, Harvard Graduate School of Business Administration, 1979.
DEAN, J. "Pricing Policies for New Products", *Harvard Business Review*, vol. 28, núm. 6, noviembre, 1950.
DEUTSCH, M. "The Effect of Motivational Orientation Upon Threat and Suspicion", *Human Relations*, 1960, pp. 123-139.
DOZ, Y. L. *Government Control and Multinational Strategic Management*. New York, Praeger, 1979.
"Strategic Management in Multinational Companies." *Sloan Management Review*, en prensa, 1980.
FORBUS, J. L. y MEHTA, N. T. "Economic Value to the Customer." Informe para el personal, McKinsey and Company, febrero, 1979.
FORRESTER, J. W. "Advertising: A Problem in Industrial Dynamics." *Harvard Business Review*, vol. 37, núm. 2, marzo/abril, 1959, pp. 100-110.
FOURAKER, L. F., y SIEGEL, S. *Bargaining and Group Decision Making: Experiments in Bilateral Monopoly*. New York: McGraw-Hill, 1960.
FRUHAN, W. E., Hijo. *The Fight for Competitive Advantage*. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1972.
____. *Financial Strategy*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1979.
GILMOUR, S. C. "The Divestment Decision Process." Disertación para el doctorado en administración, Harvard Graduate School Business Administration, 1973.
HARRIGAN, K. R. "Strategies for Declining Industries." Disertación para el doctorado en administración, Harvard Graduate School of Business Administration, 1979.
HUNT, M.S. "Competition in the Major Home Appliance Industry." Disertación para el doctorado, Harvard University, 1972.

KNICKERBOCKER, F.T. *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Cambridge, Mass.: División de Investigación, Harvard Graduate School of Business Administration, 1973.
KOTLER, P. *Marketing Management*, 2a. ed. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, 1972.
LEVITT, T. "Exploit the Produt Life Cycle." *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre, 1965, pp. 81–94.
____ "The Augmented Product Concept." En *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. Nueva York: McGraw-Hill, 1969.
MEHTA, N. T. "Policy Formulation in a Declining Industry: The Case of the Canadian Dissolving Pulp Industry". Disertación para el doctorado en administración, Harvard Graduate-School of Business Administration, 1978.
MOORE, F. G., *Production Management*. 6a. ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwing, 1973.
NEWMAN, H. H. "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship". *Review of Economics and Statistics*, Vol. LX, agosto, 1978. pp. 417-427
NEWMAN, W. H. y LOGAN, J.P., *Strategy, Policy and Central Management*. Capítulo 2. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing, 1971.
PATTON, ARCH. "Stretch Your Product's Earning Years". *Management Review*, vol. XLVII, núm. 6, junio, 1959.
POLLI, R. y COOK, V. "Validity of the Product Life Cycle". *Journal of Business*. Octubre, 1969, pp. 385-400.
PORTER, M. E. *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1976a.
_____. "Strategy Under Conditions of Adversity." Ponencia, Harvard Graduate School of Business Administration, 1976b.
_____. Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning." *California Management Review*, vol. XIX, invierno de 1976c, pp. 21–33.
_____. The Structure Within Industries and Companies' Performance." *Review of Economics and Statistics*, LXI, mayo, 1979, pp. 214-227.
PORTER, M. E. y SPENCE, M. "Capacity Expansion in a Growing Oligopoly: The Case of Corn Wet Milling." Ponencia, Harvard Graduate School of Business Administration, 1978.
QUAIN, MITCHELL. *Lift-Truck Industry: Near Term Outlook*. Nueva York, Wertheim & Company, junio 22, 1977.
ROTSCHILD, W. E. *Putting It All Toghether*. Nueva York: AMACOM, 1979.
SALTER, M. y WEINHOLD, W. *Diversification Through Adquisition*. Nueva York: Fress Press, 1979.
SCHELLING, T. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960.

SCHOEFFLER, S., BUZZELL, R. D., HEANY, D. F. "Impact of Strategic Planning on Profit Performance." *Harvard Business Review,* marzo/abril, 1974, pp. 137-145.

SKINNER, W. "The Focused Factory." *Harvard Business Review,* mayo/junio, 1974, pp. 113-121.

SMALLWOOD, J. E. "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Market Planning." *MSU Business Topics,* vol. 21, núm. 1, invierno de 1973, pp. 29–36.

SPENCE, A. M. "Entry, Capacity, Investment and Oligpolistic Pricing." *Bell Journal of Economics,* vol. 8, otoño de 1977, pp. 534-544.

STAUDT, T. A. TAYLOR, D. y BOWERSOX, D. *A Managerial Introduction to Marketing,* 3a. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1976.

SULTAN, R. *Pricing in the Electrical Oligopoly. Vols. I y II.* Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1974.

VERNON, R. "International Investment and International Trade in the Product Cycle." *Quarterly Journal of Economics,* vol. LXXX, mayo, 1996, pp. 190-207.

______. "Tha Waning Power of the Product Cycle Hypothesis." Ponencia, Harvard Graduate School of Business Administration, mayo, 1979.

WELLS, L. T., Hijo. "International Trade: The Product Life Cycle Approach." En *The Product Life Cycle in International Trade,* editado por L. T. Wells, hijo. Cambridge, Mass.: Division of Research, Harvard Graduate School of Business Administration, 1972.

Estudios de casos

Note on the Watch Industries in Switzerland, Japan and the United States. Intercollegiate Case Claringhouse, 9-373-090.

Prelude Corporation. Intercollegiate Case Clearinghouse, 4-373-052, 1968.

Timex (A). Intercollegiate Case Clearinghouse, 6-373-080.

Revistas

Business Week, 13 de agosto, 1979; 11 de junio, 1979; 27 de noviembre, 1978; 9 de octubre, 1978; 17 de julio, 1978; 15 de agosto, 1977; 28 de febrero, 1977; 13 de diciembre, 1976; 18 de noviembre, 1976.

Duns's, febrero, 1977.

Forbes, 25 de diciembre, 1978; 18 de septiembre, 1978; 15 de julio, 1977; 15 de noviembre, 1977

New York Times, 11 de febrero, 1979.

Índice

F

G

H

I